

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TAPAUSTUTKIMUS HAMINA-LUOKAN OHJUSVENEEN TAISTELUNJOHTO-
KESKUSHENKILÖSTÖN ASiantuntijuudesta ja osaamisen kehitty-
misestä**

Pro gradu

Luutnantti
Arto Vesanen

Sotatieteiden maisterikurssi 1
Merisotalinja

Huhtikuu 2010

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 1	Merisotalinja
Tekijä	
Luutnantti Arto Vesanen	
Tutkielman nimi	
Tapaustutkimus Hamina-luokan ohjusveneen taistelunjohtokeskushenkilöstön asiantuntijuudesta ja osaamisen kehittymisestä	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika huhtikuu 2011	Tekstisivuja 80 Liitesivuja 20
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Asiantuntijuus ja henkilöstön osaaminen nähdään nykypäivänä organisaation tärkeimpinä voimavaroina, joita pitää tukea ja kehittää aktiivisesti. Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä antaa perusteet osaamisen kehittämiseksi tässä organisaatiossa.</p> <p>Tässä tapaustutkimuksessa osaamisen kehittämistä ja asiantuntijuutta tarkastellaan kahdesta näkökulmasta käsin. Yksilönäkökulmassa korostuvat asiantuntijoiden teoreettisen osaamisen lisäksi toimintamalleihin, kokemukseen ja työskentelytapoihin liittyvät kyvyt. Yhteisöllinen näkökulma korostaa tiedonrakentumista ja jakamista aktiivisen vuorovaikutuksen kautta ryhmässä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kuva Hamina-luokan ohjusveneen taistelunjohtokeskushenkilöstön asiantuntijuudesta ja osaamisen kehittymisestä. Tämän lisäksi tarkastellaan millaisia vaikutuksia organisaation toimenpiteillä on ollut. Valitun menetelmän mukaisesti tutkimus rajattiin koskemaan yksittäistä tapausta, eli taistelunjohtokeskusta.</p> <p>Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Aineistoa varten haastateltiin 7. ohjuslaivueen henkilöstöä tammikuussa 2011. Aineisto analysoitiin käyttämällä menetelmänä sisällönanalyysiä. Menetelmässä etsittiin laajempia teemoja ryhmittelemällä aineisto pelkistysten perusteella osaamisaluekohtaisesti omiksi kokonaisuuksikseen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset on eritelty kolmen tutkimuskysymyksen mukaan omiksi alaluvuikseen. Tutkimuksessa selvisi, että yksilönäkökulmasta tarkasteltuna osaamisessa korostuvat jatkuva oppiminen kokemuksen kautta käyttäen vaihtelevia menetelmiä. Yhteisönäkökulmassa painottuivat kyky rakentaa ja jakaa tietoa yhdessä, sekä ihmistuntemuksen merkitys kaikessa johtamisessa. Tutkimus osoitti, että nämä kaksi näkökulmaa ovat kiinteästi sidoksissa keskenään, joten tämän kaltainen kahtia jako vaikuttaa teennäiseltä.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Hamina-luokka, taistelunjohtokeskus, asiantuntijuus, osaamisen kehittyminen</p>	

TAPAUSTUTKIMUS HAMINA-LUOKAN OHJUSVENEEN TAISTELUNJOHTO-KESKUSHENKILÖSTÖN ASiantuntijuudesta JA Osaamisen Kehittymisestä

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TIETEENFILOSOFISET VALINNAT	3
2.1	Aiempi tutkimus aihealueesta	3
2.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimustehtävä	4
2.3	Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat	6
2.3.1	Ontologia	6
2.3.2	Epistemologia	7
2.3.3	Ihmiskäsitys	8
2.3.4	Metodologia	9
2.4	Tutkimuksen toteuttaminen	10
2.4.1	Tapaustutkimus laadullisessa tutkimuksessa	11
2.4.2	Aineiston hankinta	13
2.4.3	Haastattelujen toteutus	16
2.4.4	Aineiston analyysi	18
2.5	Keskeiset käsitteet	20
2.5.1	Hamina-luokan ohjusvene	20
2.5.2	Taistelunjohtokeskus	21
2.5.3	Asiantuntijuus	22
2.5.4	Osaamisen kehittäminen	23
3	YKSILÖNÄKÖKULMA ASiantuntijuuteen	24
3.1	Yksilöllinen asiantuntijuus	24
3.2	Itsetuntemuksen kautta itseohjautuvuuteen	26
3.3	Reflektiivinen työskentelytapa ja kyvyt ongelmanratkaisuun	29
4	YHTEISÖNÄKÖKULMA ASiantuntijuuteen	31
4.1	Yhteisöllinen asiantuntijuus	31
4.2	Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijayhteisössä	33
5	ASiantuntijuuden JA Osaamisen Kehittäminen PUOLUSTUSVOIMISSA	36
5.1	Henkilöstön kehittämisen strategiat puolustusvoimissa	37

	2
5.2 Keinoja asiantuntijuuden kehittämiseksi	41
6 TUTKIMUSTULOKSET: HENKILÖSTÖN KÄSITYKSIÄ ASIAANTUNTIJUUDESTA JA OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ	45
6.1 Yksilöllinen osaaminen ja sen kehittyminen	45
6.1.1 Oppiminen kokemuksen kautta	46
6.1.2 Ajankäytön hallinta	51
6.1.3 Vastuu omasta tehtävästä ja kehittyneet ongelmanratkaisumallit	55
6.2 Yhteisöllinen osaaminen	60
6.2.1 Tiedonrakentaminen ja osaamisen jakaminen	60
6.2.2 Ihmisten johtaminen taistelunjohtokeskuksessa	64
6.3 Organisaation menetelmät ja vaikutus osaamisen kehittymiseen	67
6.3.1 Organisaation käyttämät menetelmät asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen	67
6.3.2 Asiantuntijoiden kokemuksia organisaation osaamisen kehittämisen menetelmistä	70
7 POHDINTA	73
7.1 Johtopäätelmiä tutkimustuloksista	73
7.1.1 Yksilöllinen osaaminen ja sen kehittyminen	73
7.1.2 Yhteisöllinen osaaminen	74
7.1.3 Organisaation menetelmät ja vaikutus osaamisen kehittymiseen	76
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	76
7.3 Yhteenvedo	79

LÄHTEET

LIITTEET

TAPAUSTUTKIMUS HAMINA-LUOKAN OHJUSVENEEN TAISTELUNJOHTOKESKUS HENKILÖSTÖN ASiantuntijuudesta JA Osaamisen Kehittymisestä

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aihealueena on Suomenlahden meripuolustus-alueen Hamina-luokan ohjusveneid¹en taistelunjohtokeskushenkilöstön asiantuntijuus. Yleisesti työelämässä on tapahtunut sellaisia muutoksia, joiden johdosta asiantuntijuudesta ja tietotyöstä on aloitettu aktiivinen keskustelu. Tällaista keskustelua on käyty yrityksissä sekä politiikassa. Keskustelua on käyty myös Puolustusvoimissa.. Hiljainen tieto rakennemuutoksen virrassa oli Puolustusvoimien yksi pääteema vuonna 2009, joten voidaankin todeta asiantuntijuuden siirtämisen ja sen kehittymisen olevan ajankohtainen ja tärkeä osa-alue myös tälle organisaatiolle.

Koska jatkuva muutos nykypäivänä siirtää työvoimaa ja työpaikkoja kiihtyvällä tahdilla, on puolustusvoimien kiinnostuksen ja huolen aiheena varmistaa tärkeän tietotaidon säilyminen. Nopeutuvan tehtävien kierron lisäksi tarvetta tietotaidon säilyttämiselle tuo meneillään oleva rakenteellinen muutos eri henkilöstöryhmissä. Opistoupseerien virkoja ja tehtäviä ollaan esimerkiksi poistamassa. Tätä poistumaa tulevat korvaamaan sekä siviilityöntekijät, kuten myös uusi aliupseeristo. Tätä varten puolustusvoimat on ottanut käyttöön monia tietotaidon siirtomenetelmiä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi korkeakoulumaailmasta tuotu tutortoiminta ja mentorointi, sekä työn ohessa suoritettavat erilaiset urakurssit. Pääesikunta on valmisteellut tätä varten uuden normiston, jolla asiaa ohjeistetaan tarkemmin.

Yleisesti asiantuntijuuden käsite on laajentunut ja sitä käytetään vapautuneesti erilaisissa tilanteissa. Nykyisin asiantuntijuudesta voidaan puhua melkein minkä ammattikunnan tai erityisosaamisen yhteydessä (Kirjonen 1997, 26). Asiantuntijuus ja osaaminen tulisi kuitenkin pystyä erittelemään toisistaan. Osaamisella käsitteenä tarkoitetaan yleisesti laadukasta toimintaa, kun taas asiantuntijuutta käsiteltäessä osaamisen tulisi kattaa myös erilaisia tiedollisia taitoja. Tämän lisäksi asiantuntijan pitäisi pystyä liittämään osaamiseensa erilaisia tottumusperiaatteja ja muokkaamaan niitä aktiivisesti (Rantalaiho 1997, 246-249).

Haasteelliseksi aihepiirin tekee siihen liittyvien ilmiöiden monimuotoisuus. Asiantuntijaosaamista ei kyetä aina hahmottamaan ja kuvaamaan selkeästi. Organisaatiolle saattaa olla epäselvää miten tällaista asiantuntijaosaamista tulisi kehittää ja millaisten osaamisten ympärillä.

rille asiantuntijan työskentely kiteytyy. Tästä syystä on tärkeää selvittää millaisia vaatimuksia asiantuntijatyö ohjusveneellä työskentelylle asettaa ja millaista osaamista asiantuntija hyödyntää jokapäiväisessä työskentelyssä. Tavoitteena on siis muodostaa kuva vallitsevasta tilanteesta, jonka pohjalta voidaan pääesikunnan henkilöstöosaston julkaiseman ohjeistuksen mukaisesti jatkaa osaamisen kehittämistä ja sen siirtämistä. Tutkimuksen kohteena olevalle ohjuslaivueelle tuo tutkimus lisäarvoa, koska sen kautta pyritään löytämään asioita, joita henkilöstö kokee ongelmallisiksi ja haastaviksi. Tämä tieto on tärkeää, koska vallitsevasta ohjuslaivueen henkilöstötilanteesta johtuen kaikki resurssit tulee kohdentaa tehokkaasti ja oikeisiin kohteisiin.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TIETEENFILOSOFISET VALINNAT

2.1 Aiempi tutkimus aihealueesta

Aihepiirinä asiantuntijuutta ja osaamista on tutkittu eri näkökulmista runsaasti. Aiheen ajan-kohtaisuudesta johtuen siitä on myös kirjoitettu paljon ei-tieteellisissä julkaisuissa. Aihe on kuitenkin varsin laaja ja siitä voidaan eritellä useita erilaisia näkökulmia, joten nyt tehtävälle tutkimuksella on myös sijansa aihepiirin tutkimuskentässä.

Yleisesti aihetta ovat tutkineet esimerkiksi:

Frilander-Paavilainen (2005): Opinnäytetyö asiantuntijuuden kehittäjänä ammattikorkeakoulussa, Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos.

Aittola (1999): Mitä tohtorin pitää osata? Eteläpellon ja Tynjälän teoksessa Oppiminen ja asiantuntijuus.

Hakkarainen (2006a ja b): Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimukseen ja kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia -kognitiotieteen näkökulma.

Puolustusvoimissa aihetta ovat tutkineet esimerkiksi:

Pekkarinen (2006): Kouluttajan asiantuntijuus - Fenomenografinen tutkimus huolto-linjan kadettien käsityksistä.

Kallioinen (2001): Kadettien pedagoginen asiantuntijuus, Hermeneuttinen toiminta-tutkimus.

Myöhemmin esiteltävien rajausten mukaisesti aihetta ei ole vielä kuitenkaan tutkittu. Ohjuslaivueessa on tehty vuonna 2007 yliluutnantti Pasi Liukkosen toimesta ammattikorkeakoulun lopputyö, jossa aiheena oli työhyvinvointi ja sen parantaminen ohjuslaivueessa.

2.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimustehtävä

Asiantuntijuus voidaan jakaa yksilölliseen tai yhteisölliseen asiantuntijuuteen. Yksilönäkökulma korostaa asiantuntijuuden muodostuvan substanssiosaamisesta, sisäisistä toimintamalleista, monipuolisista ongelman ratkaisutaidoista ja elämäkokemuksesta (Ojala 2003, 38). Yhteisöllinen näkökulma nähdään muodostuvan useamman henkilön vuorovaikutuksen ja tavoitteellisen työskentelyn tuloksena (Eteläpelto & Tynjälä 2002, 9-11). Asiantuntijatehtävät ovat lisääntyneet kaikilla toimialoilla huomattavasti viime vuosien aikana. Lisääntyvissä määrin erilaisissa organisaatioissa työskentelee henkilöitä, joilla on erityisosaamista ja kokemusta. Ominaista asiantuntijatyöskentelylle nykypäivänä on, että sitä tehdään usein muiden saman alan asiantuntijoiden kanssa. Myös tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa asiantuntijat työskentelevät tiiviisti yhdessä.

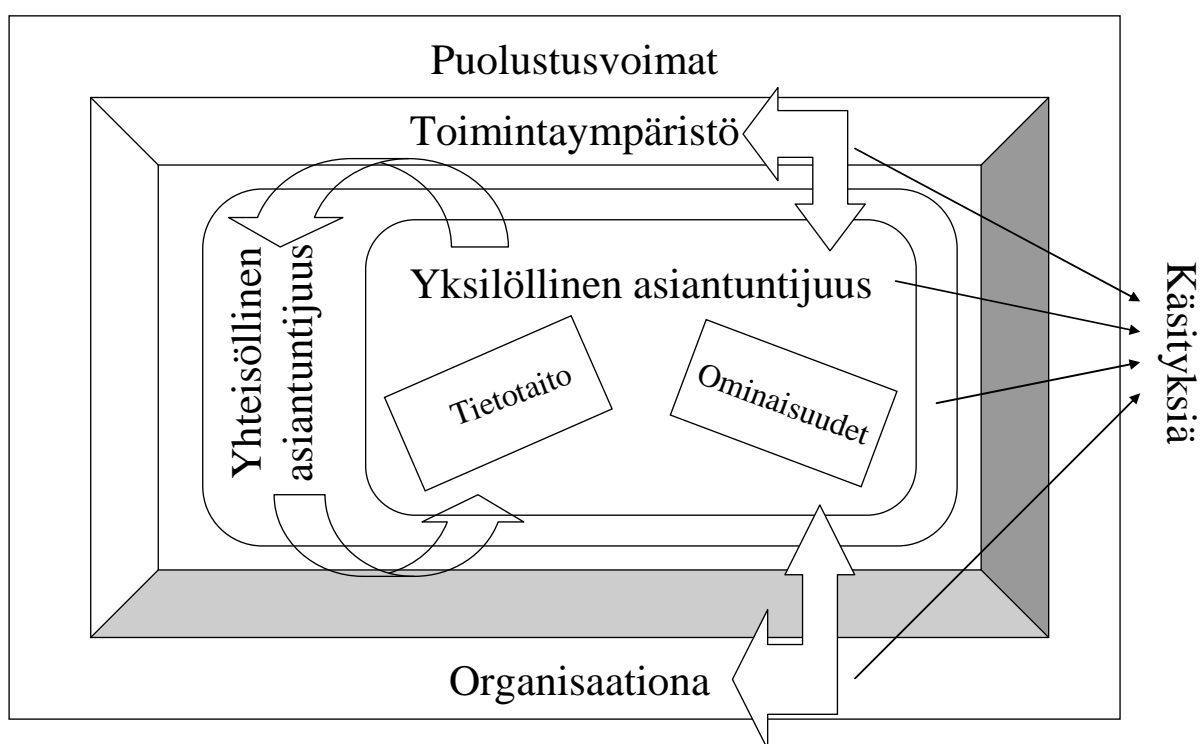
Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan Hamina-luokan ohjusveneen taistelunjohtokeskuksen työntekijöiden käsityksiä omasta asiantuntijuudestaan ja osaamisestaan sekä niiden kehittymistä. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti millaista yksilöllistä ja yhteisöllistä osaamista heidän työnsä edellyttää. Asiantuntijuus on yleisesti mielletty yksilön osaamiseksi. Tästä syystä tutkimuksessa tarkastelu aloitetaan yksilönäkökulmasta. Yksilönäkökulman tarkastelun jälkeen siirrytään käsittelemään yhteisöllistä näkökulmaa asiantuntijuuteen.

Tarkastelu eri näkökulmista voidaan perustella niillä muutoksilla, joita nykypäivänä asiantuntijuudessa ja ympäröivässä yhteiskunnassa on tapahtunut. Tiedon ja informaation määrä on kasvanut niin suureksi, etteivät asiantuntijat enää pärjää omaan osaamiseensa nojautumalla. Verkostojen ja aktiivisen vuorovaikutuksen kautta voidaan tehokkaasti rakentaa uutta ja innovatiivista osaamista. Tämän kaltainen yhteisöllinen toiminta korostuu myös tutkimuksen kohteessa, jossa järjestelmät päivittyvät kiihtyvällä tahdilla, henkilökierro nopeutuu, sekä henkilöstörakenne muuttuu. Nykypäivänä ei yksittäisellä henkilöllä ole aikaa opetella tietyn järjestelmän jokaista toimintoa. Nykyään on tärkeää saada siirrettyä oleellinen tieto uudelle henkilölle henkilöstöryhmästä riippumatta. Erot eri henkilöstöryhmien koulutustaustoissa saattavat myös luoda haasteita asiantuntijuudelle ja osaamiselle.

Yksilöllisen ja yhteisöllisen asiantuntijuuden lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten kohdeorganisaation henkilöstö on kokenut toimintaympäristön vaikuttaneen heidän asiantuntijuutensa ja osaamisen kehittymiseen. Tämän näkökulman tarkastelussa pyritään erittelemään vai-

kutuksia henkilöstön pidemmän tähtäimen osaamiseen ja kykyihin, sekä välittömästi nykyisessä tehtävässä hyödynnettäviin taitoihin.

Viitekehyksen keskiössä on työntekijän yksilöön sitoutunut asiantuntijuus, joka rakentuu hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja tietotaidon ympärille. Tämän yksilöllisen asiantuntijuuden kanssa on tiiviisti vuorovaikutuksessa yhteisöllinen asiantuntijuus. Toimintaympäristön erityispiirteillä on vaikutusta näiden molempien muodostumiseen ja kehittymiseen. Puolustusvoimat organisaationa vaikuttavat taustalle sekä toimintaympäristöön sekä tätä kautta työntekijöiden asiantuntijuuden kehittymiseen.



Kuva 1. tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksessa tarkastellaan siis työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia, jotka liittyvät kaikkiin viitekehyksessä esitettyihin tasoihin. Kuvatus viitekehyksen perusteella tutkimuksella pyritään vastamaan päätutkimuskysymykseen:

Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on omasta asiantuntijuudestaan ja sen kehittymisestä sekä työnantajan toimenpiteiden vaikutuksesta siihen?

Jotta päätutkimuskysymykseen voitaisiin kattavasti vastata, on tutkimukselle asetettu kolme alatutkimusongelmaa:

Millaista yksilöön sitoutunut asiantuntijan osaaminen on?

Millaista on asiantuntijoiden yhteisöllinen osaaminen ja miten yhteisöllisyys näkyy asiantuntijan työnkuvassa?

Miten henkilöstö kokee työnantajan vaikuttaneen heidän asiantuntijuuteensa ja osaamisen kehittymiseen?

Alatutkimusongelmat on asetettu siten, että niihin vastaaminen vaatii kaikkien viitekehyksen kolmen näkökulman syvällistä tarkastelua. Tämän pohdinnan kautta on tavoitteena aineistolähtöisesti vastata päätutkimuskysymykseen.

2.3 Tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tieteenfilosofisissa valinnoissa taustalla vaikuttaa kahtia jaottelua subjektivistisen ja objektivistisen lähestymistapojen välillä (Burrell - Morgan 1979, 3). Näiden ulottuvuuksien mukaisesti ontologia, epistemologia, ihmiskäsitys sekä metodologia on jaettu toisensa pois-sulkeviin ääripäihin. Objektivistisen lähestymistavan mukaan maailma hahmotetaan kovana, realistisena ja yksilön ulkopuolella oleva (Burrell - Morgan 1979, 2). Tässä lähestymistavassa pyritään hahmottamaan ja analysoimaan ilmiöiden suhteita ja lainalaisuuksia. Tavoitteena tällä suuntauksella on tunnistaa ja määritellä havaintoja eri ilmiöistä, sekä löytää tapoja esittää niitä.

Subjektivistinen näkökulma keskittyy painottamaan yksilöiden omakohtaisia kokemuksia ja niiden kautta tapahtuvaa sosiaalisen maailman muodostamista. Tämän näkökulman päätavoitteena on pyrkiä ymmärtämään miten yksilö luo, muokkaa ja tulkitsee itselleen näkyvää maailmankuvaa (Burrell - Morgan 1979, 3). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksilöiden käsityksiä, joten tutkimuksen voidaan todeta olevan subjektivistinen.

2.3.1 Ontologia

Ontologialla tarkoitetaan oppia olevasta eli oppia todellisuudesta. Tässä lähestymistavassa pohditaan olettamuksia, jotka liittyvät tutkimuksen kohteena olevan ilmiön perusolemukseen. Yhteiskuntatieteilijät kohtaavat peruskysymyksensä kysymyksen todellisuudesta. Tämän kysymyksen mukaisesti tulee pohtia onko todellisuus, jota tutkitaan, riippuvainen yksilöstä vai onko se annettuna yksilön ulkopuolella (Burrell - Morgan 1979, 1).

Ontologiaa on myös kutsuttu yleiseksi metafysiikaksi, joka pyrkii tarkastelemaan olevaa ihmisen havaintojen ja ajattelun kohteen määritelmien ulkopuolella. Metafysiikan keskeinen ongelma on ollut sen määrittelemätön suhde ihmisen empiiriseen kokemusmaailmaan (Huhtinen 2002, 23.)

Objektivistinen lähestymistapa nojaa ontologian osalta realistiseen näkemykseen, kun taas subjektivistinen lähestymistapa kallistuu nominalismiin (Burrell - Morgan 1979, 3). Realismilla tarkoitetaan näkemystä, jonka mukaan todellisuus on olemassa itsenäisesti, riippumatta tietoisuudesta ja havaitsijasta. Tämä näkemyksen mukaan todellisuudesta voidaan tehdä tarkkoja, paikkansa pitäviä havaintoja.

Subjektivistinen lähestymistapa nojaa toisessa äärilaidassa nominalistiseen näkemykseen. Tämän näkemyksen mukaan kaikki havainnot ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia. Toisin sanoen tämä näkemys kieltää mielen ulkopuolisten yleiskäsitteiden olemassaolon (Rodriguez-Pereyra, G. 2008). Tässä näkemyksessä mielen ulkopuolinen maailma nähdään ainoastaan niminä ja käsitteinä, joiden avulla kuvataan todellisuutta (Burrell & Morgan 1979, 4).

Tätä tutkimusta ei voida asemoida näiden kahden näkökulman kumpaankaan äärilaitaan. Kuitenkin tutkimuksessa tutkitaan yksilöiden kokemuksia ja tuntemuksia, on niiden hahmottaminen ja ymmärtäminen ratkaisevaa, jotta voitaisiin muodostaa käsitys todellisuudesta. Toisin sanoen todellisuus muokkaantuu aiempien kokemusten ja tuntemusten mukaisesti, tällöin voidaan todeta tutkimuksen nojautuvan selkeästi enemmän subjektivistiseen näkemykseen olemisen luonteesta. Tutkimuksessa käsitellään tuntemuksia ja kokemuksia, jotka ovat tilanne- ja henkilösidonnaisia. Voidaankin siis sanoa, että kahta samanlaista kokemusta ei ole olemassa, toisin sanoen yhtä absoluuttista totuutta ei ole olemassa. Koska absoluuttista totuutta ei ole olemassa, voidaan edelleen todeta jokaisen kokemuksen olevan siis vääristynyt aiemmin opitusta käsitteestä. Tämän argumentoinnin perusteella tutkimus voitaisiin nähdä ontologian näkökulmasta tarkasteltuna relativistisena, jonka mukaan jokainen näkemys on suhteessa siihen käsitteelliseen viitekehykseen, josta käsin sitä tarkastellaan.

2.3.2 Epistemologia

Epistemologialla tarkoitetaan oppia tiedon luonteesta. Perususkomusten mukaisesti voidaan esittää kysymys: Mitä joukosta voidaan tietää? (Huhtinen 2002, 17). Tämän näkökulman tar-

koituksena on pohtia niitä perusolettamuksia jotka muodostavat tiedon. Nämä olettamukset käsittävät siis sellaisia asioita, kuten esimerkiksi, miten yksilö ymmärtää ympäröivän maailman ja miten hän viestii tämän ymmärryksen tietona muille yksilöille. Toisella tavalla aseteltuna peruskysymys kuuluu: Missä muodoissa tietoa voidaan saada, miten yksilö voi tietää mikä on totta ja mikä ei ole totta (Burrell - Morgan 1979, 1). Epistemologia liittyy keskeisesti myös ihmiskäsitykseen, koska sen voidaan myös pohtia tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä vallitsevaa suhdetta ja erilaisten arvojen asemaa ilmiöiden ymmärtämisessä (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 1997, 124).

Subjektivistinen lähestymistapa näkee tiedon perustuvan anti-positivismiin, jonka mukaan tieto on subjektiivista ja kokemukseen perustuvaa (Burrell - Morgan 1979, 5). Tämän näkemyksen äärelaidan mukaan tiede ei voi tuottaa minkäänlaista objektiivista tietoa. Positivististen uskomusten mukaan olemassaoloa ja henkisiä prosesseja koskettavat kysymykset eivät kuulu tieteellisen tiedon piiriin, tämän toteamuksen perusteella voidaan todeta, että tämä tapaustutkimus ei ainakaan ole positivistinen, koska uusi tieto perustuu nimenomaan muiden kokemusten kautta tutkijan itsensä muokkaamiin kokonaisuuksiin. Tutkija siis tulkitsee muiden kokemuksia ja pyrkii näiden avulla rakentamaan uutta tietoa.

Tiedon voidaan siis todeta olevan subjektiivista ja rakentuvan jokaiselle yksilölle tapauskohtaisesti ja ainutkertaisesti erilaisena. Tämän argumentoinnin perusteella tutkimus voitaisiin asemoida konstruktivistiseksi, jonka mukaan objektiivista todellisuutta ja tietoa ei ole. Konstruktivismi perustuu yksilön tiedon rakentamiselle. Ihminen nähdään tämän näkökulman mukaan ajattelijana, joka jatkuvasti rakentaa uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa pyritään yksilön näkökulman lisäksi tarkastelemaan yhteisöllistä näkökulmaa, joten tällöin kokemukset eivät ole ainoastaan yksilöstä riippuvaisia. Lähtökohtana on siis uuden tiedon muodostuminen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ihmisen voidaan todeta olevan, ei ainoastaan ajatteleva yksilö, vaan myös aktiivinen toimija erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Tällä perusteella tutkimusta ei voida asemoida epistemologialtaan konstruktivistiseksi, vaan lähestymistapa on lähempänä sosiaalista konstruktionismia.

2.3.3 Ihmiskäsitys

Todellisuuden ja tiedon luonteeseen liittyy vahvasti ihmiskäsitys. Perusolettamuksiltaan se kuitenkin eroaa edelle mainituista. Käsityksellä ihmisluonteesta tarkoitetaan ihmisten ja heidän ympäristönsä välistä suhdetta (Burrell - Morgan 1979, 2). Ihmiskäsityksen huomioonot-

taminen ja analysointi tutkimustyössä on perusteltua, koska tämän kaltainen toiminta on ihmisen suorittamaa ja siten ihmisten ominaisuuksista riippuvaista toimintaa (Pihlanto 1994, 4).

Erityisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa ihmiskäsityksen ymmärtäminen on olennaista. Tämän lähestymistavan kautta voidaan tutkimuksen kohteesta osoittaa syvällisiä merkityksiä ja muodostaa tulkintoja (Alasuutari 1994, 46). Ilman ymmärtämystä ihmiskäsityksen luonteesta olisi tällaisten merkitysten havaitseminen ja tulkinta haasteellista ja harhaanjohtavaa.

Subjektivistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on ympäristönsä muokkaaja. Tämä näkemys perustuu voluntarismiin, eli indeterminismiin (Burrell - Morgan 1979, 6). Indeterministien mukaan todellisuudessa on satunnaisuutta ja kaikki ilmiöt eivät välttämättä seuraa edellistä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan erilaisia käsityksiä, joille ei voida osoittaa selkeitä lainalaisuuksia ja syy-seuraussuhteita. Näin argumentoituna voidaan tutkimuksen nähdä olevan indeterministinen ja siten voidaan tutkimuksen perustella olevan myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna subjektivistinen. Tutkimustyö on keskeisesti ihmisten suorittamaa ja yksilön ominaisuuksista riippuvaa toimintaa, joten sen analysointi ihmiskäsityksen valossa on perusteltua (Pihlanto 1994, 4). Ymmärtämällä ihmiskäsityksen eri ulottuvuuksia, voidaan tunnistaa ja ohjata tutkimusta suotuisaan suuntaan (Pihlanto 1994, 17). Tämä tutkimus perustuu holistiseen ihmiskäsitykseen.

2.3.4 Metodologia

Metodologialla tarkoitetaan menetelmäoppia, eli oppia siitä miten perusjoukkoa voidaan tutkia (Huhtinen 2002, 17). Ontologia, epistemologia ja ihmiskäsitys vaikuttavat suoraan tutkimuksen metodologiseen luonteeseen. Tieteenfilosofiset uskomukset ja niiden perusteella tehdyt valinnat vaikuttavat siihen miten yksilö yrittää tutkia ja saada tietoa sosiaalisesta maailmasta (Burrell - Morgan 1979, 2). Poikkeavat perusolettamukset siitä miten yksilö hahmottaa maailmaa ohjaavat tutkijaa tutkimaan ilmiötä erilaisilla metodeilla. Metodologisen lähestymistavan äärilaitojen käsitteet, nomoteettisuus ja ideografia, loi Immanuel Kant (Loikkanen 2002, 179).

Metodologian osalta pohditaan siis sitä miten ja millaisia tuloksia tutkimuksen kohteesta halutaan. Subjektivistinen metodologia nojaa äärilaidallaan ideografiaan (Burrell - Morgan 1979, 6). Tämän näkemyksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti tutkittavaa ilmiötä. Ilmiö voi myös olla ainutlaatuinen ja sitä voidaan tutkia tilannesidonnaisesti. Laadullisen tutkimuksen

yleisenä tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Myös tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti ja laaja-alaisesti tutkittavaa ilmiötä, joten tutkimus on myös metodologisilta valinnoiltaan subjektivistinen eli ideografinen. Sen lisäksi, että halutaan ymmärtää syvällisesti tutkittavaa ilmiötä, voidaan todeta tutkimuksen oleva deskriptiivinen eli kuvaileva. Kuvailevan tutkimuksen tavoitteena on esittää ilmiö sellaisena kuin se on luonnollisessa ympäristössään.

Laadullisen kuvailevan tutkimuksen ollessa kyseessä tavoitteena on luoda käytettävä teoria. Luotava teoria perustuu kerättyyn tutkimusaineistosta (Huhtinen 2002, 30). Myös tällä perusteella tämä tutkimus on subjektivistinen. Tutkijan tavoitteena on muokata aineistoa oman päättelynsä mukaiseksi ja luoda siitä teoria. Metodologisista valinnoista voidaan eritellä menetelmät kerätä tutkimusaineisto sekä erilaiset keinot analysoida sitä. Tähän tutkimukseen valitut menetelmät ovat teemahaastattelu ja sisällönanalyysi, jotka ovat molemmat laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Huhtinen 2002, 31). Noin ollen menetelmät asemoivat tutkimuksen metodologisesti subjektivistiseksi.

2.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan käyttäen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Vaikka luokittelun, päättelyn ja tulkinnan prosessit ovat lähtökohdiltaan samanlaisia kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa, voidaan todeta niiden eroavaisuuden löytyvän niiden analyysioperaatioista, jotka kvantitatiivisilla menetelmillä ovat yksiselitteisempiä. Tämä johtuu eroista empiirisen aineiston osalta, joka kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein tarkoin rajattu (Mäkelä 1995, 45). Tutkittavan kohteen luonteen ja tehtyjen tieteenfilosofisten valintojen perusteella kvantitatiiviset menetelmät eivät tuottaisi riittävän syvällistä tietoa aiheesta. Koska tutkittavasta ilmiöstä halutaan löytää syvällisiä merkityksiä, joista voidaan muodostaa tulkintoja, toteutetaan tutkimus kvalitatiivisesti.

Tutkimusongelmiin vastataan selittämällä ja tulkitsemalla tutkimusaineistoa (Alasuutari 1994, 46). Kvalitatiivinen tutkimus kuvataan kokonaisvaltaiseksi menetelmäksi, jossa uutta tietoa tuotetaan tulkitsemalla aineistoja, jotka on kerätty tosielämän luonnollisista tilanteista (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 1997, 163-168). Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimus ei ole sidottu samalla tavalla yksiselitteisesti rajattuun aineistoon kuin kvantitatiivinen tutkimus (Mäkelä 1995, 46). Tutkija voi halutessaan tehdä muistiinpanoja tai pitää tutkimuspäiväkirjaa kaikesta siitä minkä kokee oleelliseksi tutkimuskohteen ilmiön ymmärtämyksessä. Lopullinen tuotos syntyy näiden kaikkien erilaisten aineistojen pohjalta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään metodeja, joiden avulla saadaan tuotua tutkimuksen kohteena olevien tuntemuksia ja kokemuksia monipuolisesti ja kattavasti esille. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavan ilmiön merkityksiä ja pohtia niiden taustalla vaikuttavia syitä. Jokainen tutkittava ilmiö käsitellään yksilöllisesti ja aineiston tulkinnoissa on otettava huomioon niiden tapauskohtaisuus ja tulkinnanvaraisuus. Tämä korostuu tilanteessa, jossa tutkija kerää aineistonsa itse, tällöin hän joutuu jo keruuvaiheessa kohtaamaan sisältyviä tulkintaongelmia. Voidaankin sanoa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat tiiviimmin toisiinsa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Mäkelä 1995, 45).

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa käyttämällä useita erilaisia laadullisen tutkimuksen työtapoja riippuen tutkimuksen tavoitteista ja siitä millaista ilmiötä halutaan tutkia. Keskeisistä kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavoista voidaan mainita toimintatutkimus, etnografinen tutkimus ja fenomenografia (Ahonen, Saari, Syrjälä ja Syrjäläinen 7). Tutkijan tehtävänä on päättää mitä lähestymistapaa on syytä käyttää tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan on myös pystyttävä perustelemaan tekemänsä valinnat. Valitun tutkimusmenetelmän perusteleminen on osa tutkimuksen analyysi- ja tulkintaprosessia.

Tässä tutkimuksessa kuvataan kohdeorganisaatiossa toimivien henkilöiden käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tämän kuvauksen perusteella muodostetaan laajempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja liitetään se osaksi aiheesta aiemmin esitettyä teoriaa. Tutkimuksessa paneudutaan niihin käsitteellisiin ulottuvuuksiin, jotka ovat ominaisia kohteena olevalle organisaatiolle sen toimiessa omassa toimintaympäristössään.

Tutkittavan ilmiön perusteella tätä tutkimusta lähestytään laadullisesti. Tämän tutkimusotteen valinta on myös pyritty perustelemaan tieteenfilosofisesti. Kuten aiemmin todettiin, laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa käyttämällä useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, joko rinnakkain tai erikseen. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti yksittäistä ilmiötä, on tähän valittu työtavaksi ja tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimus.

2.4.1 Tapaustutkimus laadullisessa tutkimuksessa

Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta käytetään useilla eri tieteenaloilla. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on tietyssä ympäristössä tapahtuva käytännön toiminta, tapah-

tumaketju tai jonkun yksittäisen kohteen toiminta. Tietyissä ympäristöissä toimivien yksityisten ihmisten tai ihmisryhmien eri ulottuvuuksien ja tapahtumien tarkastelu voidaan toteuttaa tapaustutkimuksena (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 10.) Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen alalajeista, jonka keskeisinä tavoitteina ovat yksilöllisen tapauksen toiminnan ymmärtäminen ja yksittäisten tapausten kokonaisvaltainen kuvaaminen (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997). Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada tietoa jostakin rajatusta systeemistä, joka on sidottu johonkin tiettyyn paikkaan ja aikaan. Tutkimuksen kohteena voi yhden tapauksen sijasta olla myös useita tapauksia (Creswell 1998, 61-63). Yksittäisen tapaustutkimuksen toteutustavat ja tavoitteet vaihtelevat, mutta yhteistä kaikille tapaustutkimuksille on, monipuolinen ja monilla eri tavoilla hankittujen tietojen kokoaminen tutkittavasta ilmiöstä (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 10-11).

Tapaustutkimuksessa on olennaista tarkoin miettiä ja yksilöidä, mikä on kuvauksen käsitteellinen kohde. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan tapauksen ainutkertaisuus ja tapauksen sopevuus juuri tutkittavan ilmiön kuvaamiseen (Mäkelä 1995, 43). Jotta tutkija voisi perustella tekemänsä valinnat, on tärkeää hahmotella, määritellä ja rajata tapauksen konteksti. Mikäli tutkitaan useampia tapauksia, voidaan tavoitella saavutetun tiedon osalta saatavan myös laajempaan joukkoon soveltuvia luotettavia ja yleistettäviä tuloksia.

Erityisen hyvin tapaustutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun ollaan enemmän kiinnostuneita tiettyjen tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista kuin niiden yleisluonteesta. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi kyseessä, kun halutaan ymmärtää tietyissä tapahtumassa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 12-13).

Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös tilanteisiin, jossa halutaan tutkia luonnollista tilannetta, jota ei voida järjestää kontrolloiduksi eksperimentiksi. Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada tietoa tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista ja jatkokehittää teorioita, jotka on laadittu surveytutkimuksen tai jonkin muun tutkimusmenetelmän avulla (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 12).

Tapaustutkimus soveltuu siis hyvin jonkin tietyn ilmiön syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Se kohdistuu enemmän tiettyyn prosessiin kuin produktiin. Se kohdistuu myös enemmän koko ympäristöön kuin yksittäisiin, siitä eristettyihin muuttujiin. Tämän lisäksi tavoitteena on uuden oivaltaminen, aikaisempien tutkimusten näkemyksien todentamisen sijaan.

Tapaustutkimus on siinä mielessä yhdistelevää, että siinä pyritään liittämään yhteen taustateorioita ja eri menetelmien kautta saatuja kokemuksia. Koska tapaustutkimuksessa tutkitaan ilmiöitä ilman minkäänlaisia keinotekoisia järjestelyitä ja pakotteita, tekee se tapaustutkimuksesta tässä mielessä naturalistista (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 12).

Etuna tapaustutkimuksessa on myös sen kautta saatava mahdollisuus ymmärtää tutkittavana olevaa organisaatiota tai sen osia sen omassa toimintaympäristössään. Tapaus on kuitenkin selkeästi kohdistettu ja rajattu. Itse tutkimusta ohjaa tutkijan omat kiinnostuksen kohteet, jotka tulevat esiin tutkijan esittämästä taustateoriasta ja hänen asettamistaan tutkimusongelmista (Koskinen – Alasuutari – Peltonen 2005, 154-167).

Sekä tutkittavan ilmiön, että tutkimusongelmien asettelun myötä tapaustutkimuksen käyttö tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on perusteltua. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yhtä rajattua tapausta, eli yksittäistä työyhteisöä. Tutkimus on edelleen rajattu yhteen tässä organisaatiossa vallitsevaan ilmiöön. Asiantuntijuus ja sen kehittyminen voidaan myös kuvata olevan yksittäinen prosessi. Prosessien tutkimiseen tapaustutkimus on erityisen sovelias menetelmä. Tässä tutkimuksessa pyritään yhdistelemään aineistolähtöisesti aiempi taustateoria käytäntöön, joka on myös eräs tapaustutkimuksen ominaispiirteistä. Koska tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti yksi tutkittavan kohteen prosesseista ja koska halutun aineiston saamiseksi olisi hyvin hankalaa tehdä kontrolloitu eksperimentti, on tästä syystä tapaustutkimus osuvin tutkimusmenetelmä.

2.4.2 Aineiston hankinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja sen analysointi tapahtuvat tiiviimmin ja jopa yhtäaikaaisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna. Tästä syystä useat tutkimusoppaat ja ohjeet ovat keskittäneet pääsääntöisesti erilaisiin aineistonkeruumenetelmiin. Erilaisia aineiston analyysitekniikoita ei ole juuri käsitelty (Mäkelä 1995, 45). Kuitenkin myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan eritellä eri vaiheiksi aineiston hankinta ja sen analyysi. Syytä on kuitenkin tiedostaa, että tapaustutkimuksissa yleensä aineiston analysointi alkaa jo sen keruu vaiheessa, koska jo aineiston kerääminen vaatii tutkijalta omaa tulkintaa. Tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmänä käytetään haastattelua.

Tutkimushaastattelu kuvataan ainutkertaiseksi tiedonhankintamenetelmäksi, jolla pyritään systemaattisesti samaan tutkittavasta ilmiöstä luotettavaa tietoa. Haastattelu voidaan toteuttaa

usealla eri tavalla. Yleisesti erityyppiset tutkimushaastattelut on jaoteltu haastattelutilanteen muodollisuuden ja haastattelussa esitettyjen kysymysten rakenteen mukaan. Keskeistä kuitenkin on, että tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa kielen välityksellä. Haastattelu on sopiva tiedonkeruumenetelmä tilanteessa, jossa koetaan tarpeelliseksi esittää mahdollisia lisäkysymyksiä ja tarkentaa saatuja vastauksia. Asiayhteyksien tarkentaminen haastattelutilanteessa on tämän menetelmän etuna, muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna. Tutkijalla on siis mahdollisuus ohjata ja säädellä haastattelun kulkua. Erityisesti mikäli tutkittava ilmiö on abstrakti, sopii haastattelu aineistonkeruumenetelmäksi hyvin (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997, 200-204.)

Haastattelun tavoitteena tulisi olla sosiaalinen luonnollisuus tai luontoperäisyys. Käsitteinä autenttisuus ja luonnollisuus on syytä kuitenkin erotella. Haastattelu saattaa nykypäivänä olla usealle ihmiselle huomattavasti poikkeuksellisempi tilanne kuin esimerkiksi lomakkeen täyttäminen. On myös hyvä ottaa huomioon, että haastattelun tai havainnon kirjaaminen on aina aineiston muokkaamista. Tutkijan tuleekin pohtia aineiston totuudellisuuden lisäksi sen luonnollisuutta (Mäkelä 1995, 50-51.)

Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen tapahtuu teemahaastatteluilla, joka voidaan asemoida avoimen ja kyselyhaastattelun väliin, käytettäessä kriteerinä kysymysten asettelun tarkkuutta. Teemahaastattelu ei etene täysin vapaasti valitun aihealueen puitteissa, kuten avoimessa haastattelussa. Siinä ei kuitenkaan kysymysten järjestys ja muoto ole täysin ennalta selvillä, kuten strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa tutkija tekee valinnan niistä aihepiireistä, joita haluaa haastattelun aikana käsiteltävän (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997, 204-205).

Kyselyyn verrattuna haastattelun on väitetty tuottavan aidompaa tietoa siinä mielessä, että haastattelun kautta päästäisiin syvemmälle ihmisen sisimpään. Kiistellä kuitenkin voidaan onko ihmisen sisin yhtään sen todellisempaa kuin mikä tahansa puhe. Tutkijan on tärkeätä tiedostaa, että lomakevastaukset voivat olla yhtä totta tai epätotta, kuin haastattelussa saadut näkemykset (Mäkelä 1995, 49-50).

Etuna teemahaastattelussa on tutkijan mahdollisuus halutessaan viedä keskustelua syvemmälle niissä aiheissa, jotka hän kokee tärkeäksi haastateltavien kiinnostuksen ja halukkuuden salliessa sen. Tutkija voi myös käyttää haastatteluun valmistautuessa valittuja pääkäsitteitä ja teemoja muistilistana haastattelun aikana ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan (Hirsjärvi – Hurme 2001, 46-47.)

Haastattelussa käytetyt teemat rakentuvat asetettujen tutkimusongelmien ympärille. Käytetty teemahaastattelun runko on esitetty tutkimuksen ensimmäisessä liitteessä. Ensimmäinen teema käsittelee työntekijään itseensä sitoutunutta yksilöllistä osaamista. Tavoitteena tällä teemalla on selvittää millaisia taitoja ja kykyjä työntekijän pitää osata ja millaisia taitoja hän käyttää päivittäin menestyäkseen työtehtävässään. Tämän jälkeen kartoitetaan työntekijän kokemuksia ja tuntemuksia sellaisista tekijöistä, jotka vaikeuttavat hänen työskentelyään. Tavoitteena on siis löytää mahdollisia haasteita ja ongelmia, joita työntekijä kohtaa päivittäisessä työskentelyssään. Ensimmäisen teeman viimeisessä osassa lähestytään yksilöä henkilöstön kehittämisen näkökulmasta ja pyritään etsimään sellaisia kykyjä ja valmiuksia, jotka ovat erityisesti kehittyneet heidän työskennellessään nykyisessä työtehtävässään.

Haastattelun toisessa teemassa keskitytään työyhteisön yhteisölliseen osaamiseen ja siinä ilmeneviin tietoihin ja taitoihin. Teeman ensimmäisessä osassa käsitellään työntekijän kokemuksia siitä, miten yhteisöllinen osaaminen ja yhdessä muiden kanssa työskentely näkyy hänen työssään. Pyrkimyksenä on selvittää millaisia työtehtäviä ja mistä syystä työntekijä tekee muiden kanssa yhdessä. Tämän jälkeen käsitellään millaisia tietoja ja taitoja tämä yhteisöllinen työskentely vaatii ja edellyttää työntekijältä. Tämän lisäksi käsitellään tekijöitä, jotka mahdollisesti ovat rajoittaneet tai hankaloittaneet tätä muiden kanssa työskentelyä. Myös toisessa teemassa keskitytään henkilöstön kehittymiseen ja oppimiseen yhteisönäkökulmasta tarkasteltuna. Tavoitteena on kartoittaa miten yksilön taidot ja tiedot ovat kehittyneet tämä yhteisöllisen työskentelyn kautta.

Viimeisessä teemassa lähestytään yksilön osaamisen kehittymistä organisaation toteuttamien toimenpiteiden kautta. Ensimmäisessä osassa käsitellään työntekijän kokemuksia työnantajan menetelmistä kehittää työntekijän osaamista. Tavoitteena on myös saada kuva siitä miten työntekijä kokee puolustusvoimien henkilöstön kehittämisen kokonaisuuden omalla kohdallaan. Toisessa osassa kartoitetaan työntekijän tuntemuksia siitä, miten työnantajan tarjoama osaamisen kehittäminen on vastannut työntekijän omia tavoitteita, toiveita ja tarpeita. Tämän lisäksi käsitellään työntekijän kehittymistä tulevaisuudessa mahdollisia seuraavia työtehtäviä varten. Viimeisessä osassa käsitellään työntekijän kohtaamia haasteita ja mahdollisia ongelmia, joita on ilmennyt työnantajan tavassa kehittää työntekijän osaamista.

2.4.3 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta Hamina-luokan ohjusveeneen taistelunjohtokeskuksessa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat edustavat kattavasti kaikkia niitä tehtäviä, joita Hamina-luokan taistelunjohtokeskuksessa on. Kokemuspohjaltaan kyseiseltä alusluokalta haastateltavat jakautuvat siten, että vähimmillään heillä on kokemusta alle vuosi ja enimmillään noin kuusi vuotta. Koska Hamina-luokka on ollut operatiivisessa käytössä vasta muutamia vuosia, on nyt valikoitunut kokemuspohja tätä tutkimusta varten riittävä. Osa haastateltavista toimii vasta ensimmäisessä tehtävässään Hamina-luokan ohjusveneellä ja myös taistelualuksella yleisesti. Osa haastateltavista on toiminut muilla taistelualuksilla aiemmin tai vaihtanut tehtäviä toiseen Hamina-luokan ohjusveeneen taistelunjohtokeskuksessa. Koulutustaustoiltaan ja henkilöstöryhmiltään haastateltavat poikkeavat osiltaan toisistaan. Haastateltavien nykyiset vastualueet ja työnkuvat poikkeavat keskeisiltä osiltaan toisistaan, jotta heidän erityisosaamisestaan ja asiantuntijuudestaan taistelunjohtokeskuksen toimintaan liittyen saadaan kattava kuva. Tämä oli oleellista, koska tapauksena Hamina-luokan taistelunjohtokeskuksen henkilöstön asiantuntijuudesta haluttiin saada kokonaisvaltainen ja monipuolinen näkemys. Koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia ja tuntemuksia ja ymmärtää niitä syvällisesti, on valittu otos verrattain pieni. Valitun tutkimusmenetelmän mukaisesti se on kuitenkin riittävä, jotta kerätystä aineistosta voidaan tehdä tulkintoja ja tätä kautta johtopäätöksiä. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja kaikkea kerättyä aineisto käsitellään täysin anonyymisti.

Haastateltavat valikoituivat eri tilanteissa toteutettujen keskustelujen perusteella, joissa heille kerrottiin toteutettavasti tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Valtaosa näihin keskusteluihin osallistuneista henkilöistä olivat kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun. Lopulta haastatteluihin valikoituivat sellaiset henkilöt, joiden työtehtävät ja työajat sen mahdollistivat. Valintaan vaikutettiin kuitenkin siten, että haastateltavat toimivat erilaisissa tehtävissä aluksella ja omasivat erilaisen kokemuspohjan keskenään. Perehtyminen haastateltavien tehtävienkuvauksiin tapahtui etukäteen ennen haastatteluita. Haastateltavilta oli myös mahdollista saada tarkentavia tietoja heidän omista tehtävistään erinäisten keskusteluiden kautta.

Kaikki haastattelut tehtiin tammikuun alussa 2011 Kirkkonummen Upinniemiessä 7. ohjuslaivueen aluksilla. Haastattelujen aikaan laivueessa vietettiin talvikautta, joten kaikki alukset olivat kiinnittyneinä kotitukikohtaan. Vaatimuksena toteutetun kaltaisille haastatteluille on käytännössä, että alukset eivät voi olla kulussa merellä, koska tällöin henkilöstö on sitoutunut

omiin, vahdin mukaisiin tehtäviinsä, ja toisaalta kulussa ollessa melutekijät ja aluksen arvaamaton liikehdintä häittäisivat haastattelutilannetta olennaisesti.

Haastattelut järjestettiin haastateltavien omissa majoitusyhteissä. Vaikka kyseessä oli laivueen hiljainen kausi, aiheutui muun henkilöstön työskentelystä hieman häiriöitä itse haastattelutilanteeseen. Näillä häiriötekijöillä ei kuitenkaan ollut olennaista vaikutusta haastattelun kulkuun ja onnistumiseen. Mikäli nyt esiintyneet häiriötekijät olisi haluttu karsia, olisi haastattelut voitu käydä muissa rannalla sijaitsevissa tiloissa. Nyt valitun tilan etuna oli kuitenkin saada haastateltavat eläytymään täysin käsiteltyihin teemoihin, koska he olivat koko haastattelun ajan keskellä omaa toimintaympäristöään.

Ennen haastatteluiden aloittamista haastateltavilta varmistettiin, että heillä sopii haastatteluiden tallentaminen. Kaikille haastateltaville tallentaminen sopi edellyttäen, että kaikkea kerättyä materiaali käsiteltäisiin anonymisti nimettömänä. Tässä vaiheessa heille kerrottiin lyhyesti käytetystä tutkimusmenetelmästä, jossa keskeistä on suorien lyhyiden tekstilainauksen käyttö, josta heidät voitaisiin tunnistaa sanamuotojen perusteella. Itse tekstilainaukset kuitenkin ainoastaan olisi numeroituina haastateltavien mukaan nimien sijaan. Kaikki haastateltavat hyväksyivät käytetyn menetelmän eivätkä kokeneet sitä ongelmaksi.

Haastattelut aloitettiin keskustelemalla haastateltavien kanssa heidän aiemmasta kokemuksestaan ja koulutuksestaan, sekä heidän nykyisestä tehtävästään alusluokalla. Tällainen yleinen keskustelu aluksi tuntui selkeästi rentouttavan ilmapiiriä. Samalla vapaa keskustelu omasta työstään viritti haastateltavat käsittelemään omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan syvällisemmin. Haastatteluja jatkettiin alun keskusteluiden jälkeen laaditun teemahaastattelun runkoa mukaillen. Tavoitteena oli, että haastateltavat itse kertoisivat mahdollisimman kattavasti ja monisanaisesti omista kokemuksistaan ilman tarpeita välikysymyksille. Tästä syystä kaikki haastattelut etenivät hieman eri tavalla ja eri järjestyksessä kuin mitä teemahaastattelurungossa oli suunniteltu. Poikkeamat johtuivat siitä, että usein haastateltavat syventyivät jonkin haastattelurungon mukaisen kohdan kautta toiseen myöhemmin käsiteltävään kohtaan. Oli siis luonnollista antaa haastattelun edetä vapautuneesti ja palata myöhemmin sellaisiin kohtiin, joita ei aiemmin vielä oltu käsitelty. Keskeistä oli varmistaa, että kaikki suunnitellut aiheet tulisivat käsitellyiksi. Tarpeen vaatiessa haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haasteena tarkentavissa kysymyksissä oli muodostaa ne siten, että ne eivät ohjailisi haastateltavaa liikaa. Tarkentavia kysymyksiä ei olisi mitenkään voitu suunnitella ennakoon, joten ne piti improvisoida haastattelun edetessä, mikä lisäsi tilanteen vaikeutta. Jälkikäteen tarkasteltuna

kysymysten muodostaminen onnistui hyvin ja niillä saatiin eri aiheista olennaiset tarkennukset.

Johtuen haastateltavien vaihtelevasti kokemuspohjasta ja tämän hetkisistä tehtävistä painotuivat heidän kokemuksensa haastattelurungon eri teemoihin. Haastateltavasti riippuen eri aiheita käsiteltiin erilaisten näkökulmien kautta. Osa haastateltavista piti osasta aiheista puhumista haastavana niiden ollessa hyvinkin abstrakteja. Haastattelutilanteen ollessa rauhallinen ja annettaessa heille riittävästi aikaa pohtia aiheita omasta näkökulmastaan käsin, kykenivät kaikki puhumaan eri teemoista hyvinkin kattavasti. Haastatteluiden jälkeen päälimmäisenä tuntemuksena oli, että tämän tyyppinen haastattelumenetelmä soveltuu hyvin käsiteltävään aiheeseen ja haastateltavat juuri siitä syystä kertoivat laajasti omista kokemuksistaan. Haastateltavat itse olivat kiinnostuneita aiheesta ja heidän mielestään tällaisia asioita tulee pohdittua liian harvoin oman työn lomassa.

2.4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen, jotka ovat aineiston käsittelyvaihe ja tämän jälkeen sen varsinainen analysointi. Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa kerätty aineisto vaatii käsittelyä ennen analyysia (Mäkelä 1995, 37.) Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan aineiston muokkaamista siten, että siitä karsitaan kaikki turha pois ja se saatetaan sellaiseen muotoon, josta voidaan eritellä niitä asioita, joita tutkimusongelmiin vastaaminen vaatii. Esimerkiksi lomakkeilla kerätty kysely tieto koodataan tilastollista analyysia varten tai haastattelu aineisto litteroidaan ääninauhojen perusteella kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen se tiivistetään. Aineiston käsittelysäännöt ovat aina informaation siirtämis- ja poistamissääntöjä, joilla aineistosta karsitaan epäoleellista tietoa pois ja tiivistetään olennainen tieto tutkimukseen sopivaan muotoon (Mäkelä, 1995, 38.)

Tämän tutkimuksen käsittelyvaihe alkaa aineiston litteroimisella äänitiedostojen perusteella. Kaikki haastattelut litteroidaan tekstitiedostoksi sana sanalta. Tämän jälkeen aineistoa tiivistetään karsimalla siitä epäolennaisia puheenomaisia täytesanoja ja saman sanan toistoja. Aineiston varsinaisesta analysoinnista voidaan erotella tulkinta- ja argumentointivaiheet. Tulkintavaiheessa aineiston perusteella luodaan systemaattisia ja yhdenmukaisiin kriteereihin perustuvia tulkintasääntöjä. Tulkintasääntöjä ovat erittely- ja sijoittelusäännöt sekä yleistyssäännöt (Mäkelä 1995, 38).

Erittely- ja sijoittelusääntöjen perusteella aineisto jaetaan analyysiyksiköihin, jotka voivat olla asioita tai lausekkeita. Tämän jälkeen merkityksiltään samanlaiset yksiköt jaetaan analyysiluokkiin. Yleistyssääntöjen perusteella voidaan esittää kokoava tulkinta kaikesta aineistosta tai laajasta aihepiiristä (Mäkelä 1995, 38). Aineiston analyysin viimeisessä vaiheessa esitetään johtopäätökset, jotka perustuvat kaikkeen aineistoon (Mäkelä 1995, 39.) Tehdyt johtopäätökset pitää pystyä perustelemaan loogisesti. Ei siis riitä, että tulokset ovat oikeanlaisia, vaan ne pitää myös pystyä argumentoimaan uskottavasti.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmiin halutaan vastata aineistolähtöisesti, eli aineistoa halutaan tarkastella siitä itsestään käsin. Kuitenkin toisaalta tutkimuksen taustalla oleva teoria ohjaa teemahaastattelurungon muodostumista. Haastattelurunkoa apuna käyttäen pystytään havaitsemaan tutkimuksen kannalta keskeisiä ja merkityksellisiä ajatuskokonaisuuksia. Aineiston jäsentämisessä tulee tutkijan kuitenkin olla kriittinen omaa päättelyään kohtaan, koska jo tässä vaiheessa aineistosta muodostuu vahvoja tulkintoja (Eskola – Suonranta 2001, 151-152.) Kaikki tulkinnat laadullisessa tutkimuksessa kohdistuvat ajatuksellisiin kokonaisuuksiin. Ainoastaan sellaisista ilmaisuista, jotka ovat ajatuksellisia kokonaisuuksia, voidaan tulkita jonkinlaisia merkityksiä. Tulkintaa ei siis voida tehdä ulkoisesti ja mekaanisesti määritellyistä yksiköistä (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 143). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ei myöskään analyysiyksiköitä tule pohtia ja määrittää etukäteen teoriaan pohjautuen, vaan niiden tulee perustua kerättyyn aineistoon (Tuomi – Sarajärvi 2002, 97-99.)

Analyysin alkuvaiheessa edetään aineistolähtöisesti ja kytkemättä sitä aiempaan teoriaan. Teemahaastatteluilla kerätyssä aineistossa yhteen teemaan liittyvät keskustelut muodostavat yleensä luonnollisen ja yhtenäisen kokonaisuuden, jotka pysyvät omina tulkintayksikköinä. Kuitenkin tutkijan perehtyessä aineistoon, saattaa hän tietystä teemasta löytää useampia merkityksiä. Ominaista tulkintayksiköille onkin asettua limittäin tukemaan useampaa merkitystä (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 143). Vasta analyysin loppuvaiheessa tulkinnaissa huomioidaan mahdollinen taustalla vaikuttava teoria, johon voidaan esittää aineiston perusteella yhtymäkohtia. Tutkijan on siis huomioitava ja hyväksyttävä poikkeavuudet alkupe-
räisten teoreettisten olettamusten ja kerätyn aineiston välillä.

Aineistosta riippuen voidaan tutkimuksen analyysiyksiköksi valita yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi on valittu ajatuskokonaisuus. Valintaa voidaan perustella toisaalta otoskoolla ja toisaalta tutkimusongelmien asettelulla. Koska

tutkimuksen otoskoko on pieni, ei kerätystä aineistosta välttämättä löydy riittävästi yhtenevyyksiä ja poikkeavuuksia, jos analyysiyksikkönä olisi esimerkiksi yksittäinen sana.

Ajatuskokonaisuudet analyysiyksikkönä jättävät tutkijalla mahdollisuuden tehdä omia tulkin-toja sekä käyttää eri analyysiyksiköitä limittäin tukemaan useampia eri merkityksiä, joka on ominaista laadulliselle tulkitsevalle tutkimukselle. Useampi eri merkitys samassa ajatuskokonaisuudessa aiheuttaa toisaalta haasteen muodostettaessa aineiston teemoista alakategorioita.

2.5 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa määritellään tutkimuksessa kannalta keskeiset käsitteet. Määrittelyt perustuvat vallitsevaan kirjallisuuteen. Keskeiset käsitteet tässä tutkimuksessa ovat tutkittavaan kohteeseen liittyviä ja toisaalta tutkittavaan prosessiin kuuluvia määritelmiä. Tämän tutkimuksen teoreettinen tarkastelu toteutetaan käsiteanalyttisesti. Käsiteanalyttisessä tutkimuksessa ovat vallitsevaan kirjallisuuteen perustuvat käsitteet keskeisessä asemassa (Kasanen - Lukka - Siitonen 1991, 317). Tämän takia tässä osiossa käsitteiden määrittelyn lisäksi kytetään ne osaksi laajempaa kokonaisuutta. Näiden määritelmien perusteella jatketaan käsitteiden tulkintaa tulevilla kappaleilla.

2.5.1 Hamina-luokan ohjusvene

Suomen rannikko on saarien täyttämä ja karikkoinen merialue, joka aiheuttaa erityisvaatimuksia käytettävien sota-alusten suunnittelulle. Vastauksena näille erityispiirteille aloitettiin merivoimissa jo 1990-luvulla uuden alusluokan suunnittelu, jonka tarkoituksena oli muodostaa runko uudelle Laivue 2000:lle. Hamina-luokan rakentaminen oli yksi merivoimien kolmesta suuresta hankkeesta joiden tarkoituksena oli siirtää merivoimien suorituskyky vastaamaan uuden vuosituhaten vaatimuksiin. Hamina-luokan lisäksi merivoimien toiset suuret hankkeet olivat Hämeenmaa-luokan miinalaivojen modernisointi, sekä uuden miinanetsintäalusluokan rakentaminen. Hämeenmaa-luokan modernisointi valmistui vuonna 2007 ja ne ovat nyt tulleet operatiiviseen käyttöön. Uutta miinanetsintäalusluokkaa rakennetaan tällä hetkellä Italiassa ja ensimmäiset alukset luovutetaan merivoimilla tämän vuoden aikana. Operatiivisina niiden on tavoitteena olla vuoden 2014 loppuun mennessä.

Hamina-luokasta ensimmäinen prototyyppialus, Hamina, valmistui jo vuonna 1998. Tämä ensimmäinen alus pohjautui järjestelmiltään vahvasti merivoimien vanhempaan ohjusveneluok-

kaan, Rauma-luokan ohjusveneisiin. Vuonna 2003 valmistui seuraava Hamina-luokan alus, Tornio, jota seurasi vuonna 2005, Hanko. Viimeisin alusluokan aluksista, Pori, luovutettiin merivoimille vuonna 2006. Samanaikaisesti ohjusvene Hamina modernisoitiin järjestelmiensä osalta vastaamaan muuta alusluokkaa. Operatiiviseen käyttöön alusluokka tuli vuonna 2009. Hamina-luokka on 7. Ohjuslaivueen pääkalustona ja sen kotitukikohtana on Upinniemi Kirkkonummella Helsingin länsipuolella (Rosamond 2008).

Hamina-luokan ohjusveneen kokonaispituus on 51 metriä, leveys 8,5 metriä, syväys 1,7 metriä ja uppouma 236 tonnia. Runko on alumiinirakenteinen, ja kansirakenteissa on käytetty pääosin komposiittimateriaalia kokonaispainon pienentämiseksi. Hamina-luokan alusten haavoittavuutta on pyritty minimoimaan kansirakennelmien muotoilulla ja uusilla materiaalivalinnoilla. Koneisto perustuu vesisuihkupropulsiojärjestelmään ja sillä saavutetaan yli 30 solmun nopeus. Hamina-luokan alusten asejärjestelmiin kuuluvat taistelunjohtojärjestelmä, meritorjunta- sekä ilmatorjuntaohjusjärjestelmä, 57 millimetrin tykki, 3D-tutka, tulenjohtojärjestelmä sekä elektronisen sodankäynnin omasuojajärjestelmät (Hänninen 2006).

Hamina-luokan tehtäviä ovat pinta- ja ilmatorjunta ohjusasein, alueellisen koskemattomuuden valvonta ja turvaaminen eri valvontajärjestelmien, sekä osallistuminen meriliikenteen suojaamiseen. Alusluokalla on tilanteesta riippuen palkattua henkilöstöä noin 20-25 ja varusmiehiä noin 5-7 henkilöä. Henkilöstö on aluksella jaettu tehtäviin erikoisaloittain. Aluksen toimintaa johtaa aluksen päällikkö apunaan ensimmäinen upseeri ja konepäällikkö, jokaista erikoisalaa johtaa oman erikoisalansa johtaja. Hamina-luokalla erikoisalat on jaettu keskus-, merenkulku-, taisteluväline-, kone- ja talousaloihin.

2.5.2 Taistelunjohtokeskus

Taistelunjohtokeskuksella, englanniksi Combat Information Center (CIC), tarkoitetaan fyysistä tilaa, josta taistelualuksen henkilöstö operoi aluksen erilaisia osajärjestelmiä, jotka kokonaisuutena muodostavat aluksen taistelunjohtojärjestelmän. Taistelunjohtojärjestelmä, englanniksi Naval Combat System (CS), käsittää useita erilaisia sensoroita, kuten valvonta- ja tulenjohtotutkia ja optisia maalinosoitus- ja valvontalaitteita. Näistä saatava tieto kootaan taistelunjohtokeskuksessa yhteen ja se prosessoidaan tietojärjestelmien ja operaattoreiden toimesta. Tämän prosessoidun tiedon perusteella aluksen ammunnanhallintajärjestelmä muodostaa priorisoidun uhka-arvion johon vastataan käyttämällä aluksen ase- ja omasuojajärjestelmiä ohjaus- ja käyttöyksiköiden kautta (Jane's 2011).

Taistelunjohtokeskusta voitaisiin kuvata modernin sota-aluksen aivoiksi. Tästä keskuksesta toteutetaan ne toimenpiteet, joita vaaditaan aluksen tehtävien täyttämiseksi. Samaten taistelunjohtokeskuksen toimenpitein pyritään vastaamaan alusta vastaan kohdistuviin uhkiin erilaisin suojatoimenpitein. Taistelunjohtokeskuksen henkilöstö muodostaa yhden aluksen eri erikoisaloista. Hamina-luokan aluksen taistelunjohtokeskusta johtaa aluksen päällikön toimintajatkukseen perustuen aluksen keskusupseeri. Tehtävät aluksen taistelunjohtokeskuksessa jakaantuvat erilaisten uhkatilanteiden mukaisesti eri osajärjestelmien operaattori- ja hallintatehtäviin.

Taistelunjohtokeskuksessa voi toimia henkilöitä kaikista eri henkilöstöryhmistä. Nämä henkilöt saattavat myös toimia ristiin eri tehtävissä. Pääsääntöisesti kuitenkin tehtävät ovat jakaantuneet siten, että aliupseerit toimivat osajärjestelmien operaattoreina, joita johtavat upseeritehtävissä olevat. Kaikkien osajärjestelmien ylläpidosta on vastuussa yleensä insinöörikoulutettu erikoisupseeri, järjestelmäupseeri nimikkeellä. Järjestelmä upseerilla on apunaan järjestelmäaliupseeri. Upseereiden tehtäväkierto etenee siten, että kokemukseltaan nuorin toimii aluksen pintaupseerina, josta hän siirtyy kokemuksen karttuessa aluksen ilmapuolustusupseeriksi. Ennen siirtymistä keskusupseeriksi, toimii hän vielä aluksen tykistöupseerina.

2.5.3 Asiantuntijuus

Asiantuntijuudelle käsitteenä on suomen kielessä vaikea löytää kuvaavaa määritelmää. Yleisesti asiantuntijuudella tarkoitetaan korkeatasoista tietämistä, ei niinkään käytännön tekemistä. Englannin kielen vastine suomen kielen asiantuntijuudelle on ”expert”, joka kuitenkin usein liitetään varsinaiseen tekemiseen. Erityisesti kansainvälisessä kirjallisuudessa keskustellaan, ei ainoastaan tietämisestä, vaan myös osaamisesta ja tekemisestä. Asiantuntijuudesta keskusteltaessa puhutaan siis sellaisesta suorittamisesta, joka on tehokasta ja virheetöntä ja jonka laadullinen taso vaihtelee vain vähän. (Palonen 2011)

Asiantuntijuus on myös alakohtaista ja sen mielletään olevan muutakin kuin yhden yksilön ominaisuus. Eri aloihin liittyvä taitava suorittaminen poikkeaa vahvasti toisistaan. Osaaminen tietyllä alalla ei tarkoita sitä, että yksilö olisi asiantuntija myös toisella alalla. Yhtenevänä tekijänä voidaan kuitenkin todeta olevan tavan uuden tekemisen oppimiseen, joka ei perustu niinkään synnynnäisiin luonteenpiirteisiin, vaan asiaan omistautuneeseen harjoitukseen (Palonen 2011). Pelkkä harjoitus ei kuitenkaan välttämättä riitä omaksumaan niitä asioita, joita jonkin

alan asiantuntijuus vaatisi. Korkea taseisia taitoja on vaikea omaksua ilman toisten apua. Tästä syystä asiantuntijuus ei niinkään ole eri yksilöiden ominaisuus, vaan eneminkin erilaisten ryhmien ominaisuus. Asiantuntijuuden käsitteeseen tulee siis aina liittää jokin konteksti missä se ilmenee, kuten esimerkiksi osana jotakin kulttuuria, ryhmittymää tai yhteisöä (Palonen 2011).

2.5.4 Osaamisen kehittäminen

Puhuttaessa osaamisen kehittämistä tulee määrittelyssä huomioida konteksti, jossa se yleisesti esiintyy. Sen voidaan nähdä olevan osa suurempaa organisaation tai yksilöiden valmiuksien kokonaisuutta. Jotta osaamisen kehittäminen voitaisiin määritellä yksiselitteisesti, tulee käsitteenä ensin määritellä osaaminen ja sen hallinta. Itsessään osaamisen nähdään olevan jokin tietty kyky tai kyvykkyys, joka on sitoutunut yksilöön tai organisaatioon (Boyatzis 2007, 6). Tämä osaaminen ei ainoastaan koostu tietyistä tiedoista tai taidoista, vaan myös asenteista, kokemuksista ja konteksteista (Sydänmaanlakka 2001, 256). Henkilöön sitoutunut yksilöllinen osaaminen voidaan määritellä olevan kaikkea sellaista tietoa ja taitoa, jonka työntekijät tuovat mukanaan organisaatioon ja jota he työssään hyödyntävät (Ståhle - Grönroos 1999, 73). Jotta kaikkea osaamista kyettäisiin hyödyntämään tehokkaasti, pitää sitä pystyä hallitsemaan. Tämän osaamisen hallinnan tehtävänä nähdään olevan organisaation strategian mukaisten liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen (Kukko – Yliniemi – Okkonen - Hannula 2004, 2). Osaamisen hallinta perustuu organisaation missioon, visioon, strategiaan ja tavoitteisiin, joiden mukaan määritellään organisaation ydinosoaminen lisäksi kaikki muu organisaatiossa tarvittava osaaminen. Organisaation menestymiseen vaadittu osaaminen konkretisoidaan erilaisiksi osaamisalueiksi ja osaamisiksi organisaation eri tasoilla, joita organisaatiossa kehitetään kokonaisvaltaisesti ja johdonmukaisesti. (Sydänmaalakka 2001, 18.) Yleisesti osaamisen kehittämisessä organisaatiotasolla on kyse siis kaikkien osaamisalueiden parantamisesta (Löfstedt 2001, 120).

Puolustusvoimissa osaamisen kehittämisen nähdään olevan kokonaisjärjestelmä, joka koostuu useista erilaisista henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmistä ja työkaluista. Henkilöstön kehittäminen nähdään olevan jatkuva prosessi, jossa yksilön kehittyminen ei perustu ainoastaan erilaisiin koulutuksiin, vaan oppiminen tapahtuu myös työhön harjaantumisenä käytännön ja kokemuksen kautta. Puolustusvoimissa oppimista ei myöskään nähdä ainoastaan yksilöön sitoutuneena prosessina, vaan se perustuu vahvasti työyhteisöltä saatavaan tukeen hyödyntämällä erilaisia tutorointi, mentorointi ja ohjatun työssä oppimisen menetelmiä.

3 YKSILÖNÄKÖKULMA ASIANTUNTIJUUTEEN

Asiantuntijuuden rakentumista voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta eli sisäisestä näkökulmasta tai yhteisöllisestä eli ulkoisesta näkökulmasta. asiantuntijuus yksilön näkökulmasta tarkasteltuna koostuu reflektiivisyydestä, itseohjautuvuudesta, itsetuntemuksesta sekä korkeatasoisista ongelmanratkaisutaidoista. Näiden ominaisuuksien avulla ei yksilön tarvitse työskennellä ainoastaan kokemuseräisten rutiinien pohjalta, vaan hän kykenee joustavasti muuttamaan ja soveltamaan omaa ajatteluaan ja tarkastelemaan tilannetta monesta eri näkökulmasta (Bereiter - Scardamalia 1993, 11-13). Menestyvän asiantuntijan ei siis ainoastaan pidä omata tällaisia valmiuksia, vaan hänellä tulisi myös olla tietämys niiden vaikutuksesta hänen omaan työskentelyynsä.

3.1 Yksilöllinen asiantuntijuus

Määritelmän mukaisesti asiantuntijuus yleisesti on sellaista suorittamista, joka on tehokasta ja virheetöntä ja jonka laadullinen taso vaihtelee vain vähän (Palonen 2011). Osaaminen eli jokin tietty yksilöön sitoutunut kyky tai kyvykkyys (Boyatzis 2007, 6) on keskeisessä asemassa osana yksilöllistä asiantuntijuutta. Koska tällainen osaaminen koostuu tiettyjen tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteista, kokemuksista ja konteksteista (Sydänmaanlakka 2001, 256), tulee sitä tarkastella laajemmin. Henkilöön sitoutunut yksilöllinen osaaminen siis määrittellään olevan kaikkea sellaista tietoa ja taitoa, jonka työntekijät tuovat mukanaan organisaatioon ja jota he työssään hyödyntävät (Stähle - Grönroos 1999, 73). Asiantuntijalle ei siis riitä, että hän omaa yksilöön sitoutunutta staattista tietoa, vaan hänen on kyettävä hyödyntämään sitä tehokkaasti päivittäisessä työskentelyssään. Tästä syystä asiantuntijalta vaaditaan kykyä jatkuvaan uuden oppimiseen erityisesti omalla erityisosaamisen alueellaan. Kehittyminen asiantuntijana vaatii erilaisia menetelmiä ja tapoja aktivoida itseään (Järvinen – Koivisto – Poikela 2000, 136).

Organisaation sisältä löytyvä tieto voidaan jakaa Blacklerin tyypittelyn mukaan viiteen eri lajiin. Käsitteellinen tieto on kuvailevaa tietoa, joka pitää sisällään erilaisia toimintaperiaatteita, informaatiota sekä faktoja. Tällaisen tiedon käsittely vaatii asiantuntijalta kognitiivisia taitoja ja kykyä käsitteellistää asioita. Käsitteellinen tieto on eksplisiittistä tietoa, jonka vastakohtana on hiljainen tieto. Toinen eksplisiittisen tiedon laji on kooditettu tieto, jolla tarkoitetaan eri menetelmin erilaisiin tiedostoihin tallennettua käsitteellistä tietoa. Ankkuroitu tieto muodostuu ihmisten välisistä, sosiaaliseen ja teknologiseen rakenteeseen perustuvista tekijöistä. Tämä

tieto sijaitsee organisaation järjestelmällisissä rutiineissa. Jo mainittua hiljaista tietoa kutsutaan myös toiminnallistetuksi tiedoksi, joka sitoutuu vahvasti asiantuntijan itsensä toimintatapoihin. Tällaisia toimintatapoja voivat olla esimerkiksi asiantuntijan yksilölliset mallit työskentelyyn monimutkaisten asioiden parissa tai ratkaista haastavia ongelmia. Hiljaista tietoa on yleensä vaikea kuvata koska sen nähdään olevan osa asiantuntijan piilevää osaamista. Kulttuurinen tieto muodostuu sosiaalisen yksilöiden välisen prosessin kautta organisaation sisällä. Tämä jaettu ymmärrys on vahvasti sidoksissa kieleen ja siten sosiaalisesti konstruoitua. Tällaisen tiedon muodostuminen vaatii koko työyhteisön ymmärryksen kehittymistä asioiden yhteistä omaksumista (Järvinen – Koivisto – Poikela 2000, 136). Oman alansa asiantuntijan on kyettävä käyttämään näitä kaikkia tiedon lajeja erilaisin painotuksin tilanteesta ja työtehtävästä riippuen.

Asiantuntijan osaaminen rakentuu useasta erilaisesta palasesta. Asiantuntijan oppimista kokemuksen kautta on kuvattu oppimiselinkaarella, jonka mukaan asiantuntijuus syntyy neljän peräkkäisen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa yksilön oppiminen perustuu intuitiiviseen, tunnepitoiseen sekä luovaan kokemuspohjaiseen oppimiseen. Toisessa vaiheessa yksilö havainnoi käsiteltävää ilmiötä ja siihen liittyviä erilaisia näkökulmia oman pohdinnan kautta. Kolmannessa vaiheessa yksilö pyrkii strukturoimaan ilmiön systemaattisen ajattelun kautta ja muodostamaan sille loogisen teorian. viimeisessä vaiheessa tapahtuu yksilön oppiminen aktiivisen toiminnan kautta. Tällöin hän pyrkii löytämään toimivia käytännön ratkaisuja asioiden muuttamiseksi. Asiantuntijan valinnat ja näkemykset ovat siis teoreettisen tiedon ja käytännön kokemuksen yhdistelmiä. Taitavan asiantuntijan on kyettävä huomioimaan näiden eri tekijöiden vaikutukset oman ajatusprosessinsa ja ratkaisumallien muotoutumiseen. (Kolb 1984, 12-30)

Asiantuntijuutta voidaan lähestyä monella eri tavalla. Hakkarainen, Lonka ja Lipponen ovat erotelleet kolme erilaista näkökulmaa josta käsin asiantuntijuutta voidaan tarkastella. Miелensisäisellä näkökulmalla tarkoitetaan kognitiivista lähestymistä aiheeseen. Osallistumisnäkökulman mukaan asiantuntijuus nähdään kulttuuriin osallistumisen prosessina, joka perustuu tilannesidonnaisuuteen eli situaatiokognitioon. Kolmas näkökulma on tiedonluomisen näkökulma, joka on dynaaminen kehitysprosessi ja jossa luodaan uusia käytäntöjä vuorovaikutuksen kautta yksilön ja yhteisön välillä (Hakkarainen – Lonka – Lipponen 2005, 110-112). Näistä eri näkökulmista voidaan valita yksilöllisen asiantuntijuuden tarkasteluun tiedonhankinnan näkökulma, jossa painottuvat asiantuntijan yksilölliset, miелensisäiset ominaisuudet toiminnan selittäjinä.

Tiedonhankintanäkökulma perustuu nykyiseen ymmärrykseen, jossa asiantuntijuuden taustalla on monenlaista tietoa ja osaamista. Eksplisiittisen eli käsitteellisen tiedon lisäksi taustalla on myös toiminnallista tietoa. Tiedonhankintanäkökulman kautta tarkastellaan kaikkia niitä toiminnan keinoja ja sopeutusmekanismeja, joiden avulla yksilö voi hallita tiedonkäsittely kykynsä rajallisuutta ja kuormittumista. Asiantuntijan kehittyessä muodollinen tieto sisäistyy hänen ratkaisemien ongelmien ympärille organisoituneeksi korkeamman asteen tiedoksi. Näin muodostunut uusi tieto mahdollistaa asiantuntijalle joustavan tavan ratkaista suuren ja vaihtelevan joukon tapauksia (Bereiter – Scardamalia 1993, 11-13). Tyypillistä on, että asiantuntijan toiminnan kognitiiviset prosessit pitävät sisällään oppimiseen, päättelyyn ja ongelman ratkaisuun liittyviä tietoisia ajattelumalleja. Asiantuntija myös kykenee aktiivisesti säätelmään ja arvioimaan näitä prosesseja (Hakkarainen – Lonka – Lipponen 2005, 110-112). Tämän näkökulman heikkoutena on oletamus, että asiantuntijuutta voidaan ymmärtää kattavasti tutkimalla yksilön mielensisäisiä toimintoja. Tällöin kuitenkin asiantuntijuuden kehittymisestä suljetaan pois kaikki yhteisöllinen, tietyn yhteisön muodostama ja omaama älyllinen osa osaaminen (Hakkarainen – Palonen – Paavola 2002, 7-8).

3.2 Itsetuntemuksen kautta itseohjautuvuuteen

Muutokset nykypäivän työelämässä asettavat myös asiantuntijoille uusia haasteita, joihin ei kyetä enää vastaamaan ainoastaan korkeatasoisten ongelmanratkaisutaitojen ja kehittyneiden mallien, eli perinteisten kognitiivisten taitojen avulla. Tänä päivänä asiantuntijan on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja toimimaan tehokkaasti monenlaisten ihmisten kanssa (Aittola 1999, 127). Identiteetin kehittymisen nähdään olevan keskeisellä sijalla osana asiantuntijaksi kasvamista. Tämä identiteettiin liittyvä näkökulma avartaa aiempaa kognitiiviseen tietoon pohjautuvaa käsitystä asiantuntijuudesta. Oman identiteetin rakentuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa ja perustuu vastavuoroiseen saavutusten tunnistamiseen. Kasvaminen asiantuntijana vaatii siis myös yksilöltä kykyä hahmottaa itseään sosiaalisen yhteisön jäsenenä (Hakkarainen – Palonen – Paavola 2002, 12-13). Tästä syystä asiantuntija joutuu työssään ottamaan huomioon omaan ja muiden persoonallisuuteen ja toimintatapoihin liittyviä asioita. Asiantuntijan kyky tulkita ja arvioida omia luonteenpiirteitä ja käyttäytymistään helpottavat hänen toimintaansa erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Aittola 1999, 139).

Asiantuntijan persoonallisuus perustuu jo varhain muodostuviin käyttäytymistyyliin eli yksilöllisiin tapoihin reagoida erilaisiin tilanteisiin. Jotta asiantuntija voisi tulkita omaa käyttäytymistään ja sen taustalla siihen vaikuttavia tekijöitä, on hänen tiedostettava eri yksilöillä olevan synnynnäisiä eroja (Keltikangas-Järvinen 2004). Synnynnäisten erikoispiirteiden lisäksi yksilön käyttäytymistä ohjaavat erilaiset uskomukset, asenteet, roolit ja pelot. Kaikilla näillä on vaikutuksensa siihen miten yksilö reagoi asioihin ja on vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Omien yksilöllisten ominaispiirteiden tiedostaminen lisää yksilön itsevarmuutta toimia vaihtelevissa tilanteissa muuttuvassa maailmassa (Mäkipeska – Niemelä 1999, 133).

Itsetuntemuksen tarkastelussa keskeisellä sijalla on ymmärrys, siitä miten yksilön kaikki toiminta ja teot suodattuvat hänen henkilökohtaisen maailmannäkemyksen kautta. Yksilön osaaminen ja asiantuntijuus ei siis perustu ainoastaan faktoille ja teoreettiselle tiedolle, vaan siihen vaikuttaa myös hänen henkilökohtaisen kokemusmaailmansa kautta rakennetut oletukset ja tulkinnat (Dunderfelt 2006, 31-33).

Ymmärrys yksilön oman psyyken toiminnasta on osa itsetuntemusta. Jotta itsetuntemusta voitaisiin kehittää, vaatii se yksilöltä oman psyykeensä tiedostamista ja aktiivista pyrkimystä sen ymmärtämiseksi. Itsetuntemuksen kasvattaminen auttaa asiantuntijaa rakentamaan merkityksiä tehdyille valinnoilla ja perustelemaan jokaisen omaa roolia elämässä. Parantuneen itsetuntemuksen kautta saatu varmuus edesauttaa yksilöä päämäärätietoiseen työskentelyyn kohti asetettuja tavoitteita. Tavoitteisiin pääsemiseksi yksilön pitää pyrkiä havainnoimaan kaikkia toimintansa taustalla vaikuttavia haluja, ajatuksia ja mielikuvia (Dunderfelt 2006, 20-30). Yleisesti asiantuntija on työnsä ja siihen liittyvän erityisosaamisensa kautta sidoksissa useisiin sidosryhmiin, kuten organisaation johtoon, mahdollisiin alaisiin sekä muuhun henkilöstöön. Kehittynyt itsetuntemus luo menestyksekkään pohjan yksilölle työskennellä muiden henkilöiden kanssa asiantuntijayhteisössä.

Kehittynyt itsetuntemus luo perustan asiantuntijan tavalle työskennellä itse ohjautuvasti. Itseohjautuvan toiminnan perustana on itsehallinnan tunne. Asiantuntijan tulee työskentelyssään pystyä tekemään valintoja ja muokkaamaan ajatteluaan haluamallaan tavalla (Kirjonen 1999, 50). Toisin sanoen ilman yksilön itsetuntemuksen kautta saatavaa ymmärrystä ympäristön tulkinnallisuudesta, ei hän pysty perustelemaan valintojen tekemistä tai muuttamaan ajattelumallejaan.

Ihmisellä on tarve olla ympäristönsä vaikuttava toimija. Tätä kautta yksilöllä on myös tarve hallinnan tunteeseen, jonka tavoitteena on kyetä ennakoimaan tulevaisuutta ja siihen liittyviä asioita. Hallinnan tunne on mahdollista saavuttaa yksilön aktiivisen toiminnan kautta, jossa hän aktiivisesti pyrkii käyttämään ja kokeilemaan uusia keinoja ja toimintamalleja. Kehittynyt asiantuntijuus siis vaatii yksilöltä ympäristönsä hallinnan tunnetta, joka voidaan saavuttaa tutkivalla ja vastaanottavalla asenteella (Kirjonen 1999, 50.)

Asiantuntijatyöskentelylle on ominaista vastuullisuus ja suunnitelmallisuus. Nämä ominaisuudet ovat sidoksissa hallinnan tunteeseen. Itseohjautuvuus perustui yksilön haluun ja mahdollisuuteen tehdä valintoja ja ajatella haluamallaan tavalla. Itseohjautuva henkilö myös asettaa omalle toiminnalleen tavoitteita ja päämääriä sekä kantaa niistä vastuu. Itseohjautuvan henkilön työskentely perustuu siis vapaaehtoiseen haluun ottaa vastuuta omasta työskentelystään, sen etenemisestä ja siihen asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisesta (Frilander-Paavilainen 2005.)

Itseohjautuvan asiantuntija vastuu ei rajoitu ainoastaan vastuuseen työn tuloksista, vaan myös jatkuvaan omien ajatusmallien tarkasteluun ja muokkaamiseen. Tämä vaatii korkeatasoisia hyvän itsetuntemuksen kautta kehitettyjä metakognitiivisia taitoja. Näitä taitoja kuvataan yksilön ymmärrykseksi omasta ajattelustaan, toiminnastaan ja osaamisen kehittymisestä (Tynjälä 2002). Metakognitiiviset taidot voidaan nähdä olevan jatkuvasti käynnissä oleva prosessi. Tässä prosessissa asiantuntija tarkkailee omaa toimintaansa, arvioi sitä ja mikäli on tarpeen, kykenee tekemään siihen muutoksia. Itseohjautuvuus on ominaisuus, joka kehittyy asteittain erilaisten kokemusten myötä. Uutta oppiessaan itseohjautuva henkilö pyrkii jatkuvasti hyödyntämään itsetuntemustaan itsestään tietomusta ympäristöstään ja tätä kautta luomaan uusia ajattelumalleja ja refleктоimaan niitä omiin aikaisempiin kokemuksiinsa (Tennant – Pogson 1995, 121).

Itseohjautuvuutta organisaation sisällä voidaan kehittää erilaisten projekti- ja ryhmätyöskentelymuotojen avulla. Organisaation on määriteltävä itselleen toimintansa päämäärät ja keskeisimmät osaamisalueet. Itseohjautuvat asiantuntijat pyrkivät tämän jälkeen ohjaamaan omaa työskentelyään siten, että nämä päämäärät saavutettaisiin mahdollisimman hyvin. Usein organisaation päämäärät ovat kuitenkin niin haastavia, että niihin pääseminen vaatii useamman asiantuntijan aktiivista työskentelyä yhdessä. Tällöin itseohjautuvuus ei rajoitu ainoastaan yksilö tasolle, vaan kokonaisryhmän voidaan nähdä toimivan itseohjautuvasti. Organisaation tulisi kunnioittaa tätä ryhmän itseohjautuvuutta ja määritellä niiden toiminta sen mukaisesti. Tilan-

teessa, jossa asiantuntijat ovat oma-aloitteisesti päässeet luomaan toimintamallin ryhmänsä toiminnalle, auttaa se heitä sitoutumaan entisestään yhteisiin päämääriin. Tällaisessa tilanteessa organisaation tehtäväksi jää itseohjautuvan ryhmän tukeminen takaamalla sille riittävät resurssit ja toimintaedellytykset (Mäkipeska – Niemelä 1999, 103-104.) Organisaation on kuitenkin kyettävä jatkuvaan toiminnan tehokkuuden arviointiin ja suuntaamaan ryhmän toimintaa kohti yhteisiä päämääriä. Tuottamaton toiminta pitää pystyä karsimaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

3.3 Reflektiivinen työskentelytapa ja kyvyt ongelmanratkaisuun

Jotta asiantuntijatyö olisi menestyksestä, vaatii se toimijalta kykyä peilata oman toiminnan vaikutuksia ympäristöön. Yksilö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ihminen tekee siis jatkuvasti tulkintoja ja havaintoja ympäristöstään. Yksilön tarpeet perustuvat yleisesti ympäristön vaatimuksista, mutta myös sen asettamista rajoitteista. Säätelemällä omaa toimintaansa yksilö pyrkii kontrolloimaan ja hallitsemaan ympäristöään. Havaintojen ja tulkintojen aktiivinen käsittely on tyypillistä asiantuntijan työskentelylle. Omien kokemusten rinnalla yksilö käsittelee ympäristöstä saatuja virikkeitä ja tietoja myös yhteisöllisinä kokemuksina, sillä opitut asiat ympäristöstä jäsentyvät lopulta vuorovaikutuksessa muiden yksilöiden kanssa (Kirjonen 1999, 49).

Reflektiivistä työskentelyä voidaan kuvata asioiden kriittisenä vuorovaikutteisena tarkasteluna. Yksilön tulee kyetä tarkastelemaan omaa toimintaansa aktiivisesti kriittisellä otteella ja tarpeen vaatiessa vaihtamaan tai muokkaamaan toimintatapojaan. Tällaisia taitoja voi kehittää mallintamalla ja kuvaamalla omaa toimintaa ja sen sisältöä (Kirjonen 1999, 49-51.) Reflektiivistä työskentelytapaa on myös kuvattu monimutkaisena ja dynaamisena prosessina. Ajattelun kautta yksilö kohtaa jokaisen tilanteen uniikkina tapauksena. Asiantuntija lähestyy uusia tilanteita tapauskohtaisesti ilman valmiita toimintamalleja ja teorioita. Spontaanin työotteen avulla yksilö kykenee vastaamaan haastaviin tilanteisiin. Reflektiivisen ajattelun kautta yksilöllä on käytössään laaja valikoima erityyppisiä työskentelystrategioita, joista hän pystyy valitsemaan tilanteeseen sopivimman menetelmän. Aiempien kokemusten kautta yksilö kykenee käsittelemään laajalti erilaisia malleja, toimintatapoja ja mielikuvia, joihin vallitseva tilanne voidaan aktiivisen pohdinnan avulla suhteuttaa (Schön 1991, 129-140).

Reflektiivisyys ja oman toiminnan ulkopuolelta tarkastelu on tärkeää työskentelytapojen kehittämisen lisäksi oman sisäisen minän kehityksen kannalta. Henkilökohtainen kehittyminen

vaatii riittävää itseluottamusta, itsetuntemusta ja kykyä peilata omia toimintatapoja ympäristöön. Tällainen itsereflektio voi olla monelle haastavaa, koska tällöin on yksilön uskallettava ja haluttava astua oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Oman toiminnan tarkkailu ja itsetutkiskelu onnistuu kuitenkin harvoin työtehtävien kiireellisyydestä johtuen (Sydänmaanlakka 2006, 33).

Asiantuntijan kyky peilata jatkuvasti omia aiempia kokemuksiaan uusiin asioihin luo perustan korkeatasoisille ongelmanratkaisutaidoille, joiden nähdään nykypäivänä olevan kaiken huippuosaamisen ytimessä. Nykyään tilanteet muuttuvat nopeasti, joten hyvin osatulla ja hallitulla perustiedolla ei asiantuntija enää pysy mukana nopeasti etenevässä kehityksessä. Tästä syystä asiantuntijalta odotetaan kyky joustavaan ja tehokkaaseen työskentelyyn uusien ongelmien noustessa esiin. Asiantuntijalla tulee olla kyky käsitellä monenlaista tietoa, joka tulee monesta eri lähteestä. Ongelmanratkaisuprosessissa asiantuntijalle on tärkeää kyetä erottelemaan olennainen tieto epäolennaisesti. Jotta tähän pystyttäisiin, pitää asiantuntijalla olla kyky hahmottaa asioita laajempina kokonaisuuksina. Kun kaikki tieto kytketään osaksi laajempaa kokonaisuutta, pystytään olennainen tieto löytämään tehokkaammin. Laajojen kokonaisuuksien ymmärtäminen auttaa asiantuntijaa myös määrittelemään tarkemmin ongelman luonteen ja laadun (Hakkarainen – Paavola 2006, 215.)

Asiantuntijan ongelmanratkaisukyvyyn kannalta voidaan hänen omaama tieto jaotella kahteen luokkaan, sen perusteella millaista toimintaa sen hyödyntäminen vaatii asiantuntijalta. Asiantuntijan rutiininomaista tietoa kutsutaan kristallisoituneeksi tiedoksi. Tämän tiedon avulla hän pystyy ratkaisemaan jo aiemmin esiin tulleita perusongelmia automatisoituneiden rakenteiden kautta. Kristallisoitunut tietämys on siis asiantuntijan aikaisemmin jäsentämää hyvin hallittua osaamista ja tietämistä. Asiantuntijan kohdatessa uuden ongelman pitää hänen kyetä hyödyntämään joustavaa tietämystään. Joustavalla tietämyksellä tarkoitetaan asiantuntijan valmiuksia hyödyntää toiminnassaan kattavasti ja monipuolisesti kaikkea tietoaan uuden ongelman edessä. Asiantuntijan on siis kyettävä refleктоimaan uutta tilannetta aiempiin kokemuksiinsa ja tätä kautta löydettävä toimivat ajatusmallit ja lopulta ratkaisu. Asiantuntijan tehokkaalle työskentelylle on tarpeen hyödyntää sekä kristallisoitunutta, kuin myös joustavaa tietoa tilanteesta riippuen. Asiantuntijan kehittymiseen vaikuttaa olennaisesti kuinka nopeasti hän kykenee muuttamaan joustavaa tietoa kristallisoituneeksi tiedoksi (Bereiter – Scardamalia 1993, 36.)

4 YHTEISÖNÄKÖKULMA ASIAANTUNTIJUUTEEN

Yhteisöllinen näkökulma nähdään muodostuvan sosiaalisten taitojen, kollektiivisen tiedonrakentamisen, verkostoitumisen, innovatiivisuuden ja kansainvälisyyden ympärille. Erityisesti viime vuosina tehdyissä tutkimuksissa on havaittu kaksi toisiaan tukevaa korostusta. Oppiminen, tieto ja kognitio ovat kontekstisidonnaisia ja niitä ei voida erottaa tilannekohtaisista tekijöistään. Toisaalta asiantuntijuus kehittyy ensisijaisesti ryhmän, työorganisaation tai asiantuntijaverkoston kautta. Asiantuntijuus siis määräytyy yhteisöiden määrittämien reunaehtojen ja kriteerien kautta siitä, mikä on heidän asiantuntijuutta ja erityisosaamista (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9).

4.1 Yhteisöllinen asiantuntijuus

Yhteisöllisellä eli kollektiivisella asiantuntijuudella tarkoitetaan sellaista toimintaa jossa osaamista hyödynnetään yhdessä tietyssä organisaatiossa tai yhteisössä. Kollektiivinen asiantuntijuus koostuu tiedon muodostamisesta, jakamisesta, käsittelemisestä ja yhdistämisestä kahden tai useamman toimijan kesken siten, että tästä toiminnasta saatava hyöty on suurempi kuin mikäli kaikkien näiden kaikkien toimijoiden tietoa hyödynnettäisiin yksi kerrallaan. Joh-tuen nykypäivän valtavasta tietomäärästä ei yksittäinen asiantuntija kykene hallitsemaan kaik-kea saatavilla olevaa tietoa, kollektiivisen asiantuntijuuden tavoitteena on siis yhdistää eri asi-antuntijoiden tietämys (Koivunen – Parviainen 2004.)

Yleisesti asiantuntijuus ymmärretään olevan yksilön ominaisuus. Aiemmin on esitetty, että asiantuntija ei tarvitsisi muita henkilöitä ja työskentely olisi edelleen tehokasta. Monien asian-tuntijoiden onkin ollut vaikea myöntää, että he eivät kuitenkaan välttämättä kykene hallitsemaan kaikkea tietoa edes omalta erikoisosaamisalueeltaan (Koivunen – Parviainen 2004). Viimeisten vuosien aikana asiantuntijuuden tutkimuksessa on kuitenkin mainittu kaksi toisi-aan tukevaa näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma perustuu alkuperäiseen asiantuntijuuden olettamukseen, jossa oppiminen, tieto ja kognitio ovat keskeisellä sijalla. Nyt on kuitenkin havaittu, että nämä asiantuntijuuden perusosat ovat hyvin vahvasti sidoksissa kontekstiin eli ne ovat tilannesidonnaisia ja niitä ei voida irrottaa erilleen tilannekohtaisista tekijöistä. Kult-tuuriset ja yhteisölliset piirteet muodostavat kontekstin, joka luo yksilöllisen kehyksen oppi-miselle ja tiedolle (Eteläpelto – Tynjälä 1999, 9).

Toisena nykypäivän asiantuntijuuden tutkimuksen näkökulmana mainitaan asiantuntijatiedon sosiaalinen määräytyminen osana yhteisöä. Asiantuntijuus kehittyy nykyään ensisijaisesti asiantuntijaverkoston, -organisaation tai -ryhmän kautta (Eteläpelto – Tynjälä 1999, 9). Kollektiivinen asiantuntijuus on läheisesti kytköksissä kollektiiviseen älykkyyteen, joka perustuu kulttuuriseen oppimiseen (Hakkarainen 2003, 384-400). Tästä syystä asiantuntijuuden yhteisöllisyyttä ilmentää osallistumisnäkökulma, jossa asiantuntijuus itsessään kuvataan olevan yksi kulttuuriin osallistumisen prosesseista (Hakkarainen – Palonen – Paavola 2006, 454-455). Asiantuntijat työskentelevät ja osallistuvat aktiivisesti keskinäisen vuorovaikutuksen kautta yhteisen systeemin toimintaan. Yhteisö, joka on muodostanut tällaisen systeemin määrittää oman toimintansa kautta kriteerit ja rajoitukset sille, mikä on sen asiantuntijuutta ja erikoisosaamista (Eteläpelto – Tynjälä 1999, 9).

Yhteisöissä asiantuntijat kokoavat tietotaitoaan omasta erikoisalastaan ja kiteyttävät kokemuksensa periaatteiksi ja käytännöiksi. Kulttuurinen oppiminen perustuu tällaisen tiedon hyödyntämiseen. Yhteisön asiantuntijat hyödyntävät näin muodostettua tietoa ylittääkseen aieman tiedon ja osaamisen tason ja tätä kautta muodostavat seuraavan tason uutta tietoa. Näillä keinoilla yksittäiset toimijat kykenevät ylittämään omat henkilökohtaiset taidolliset voimavaransa (Hakkarainen 2003, 384-400.) Osallistumalla tällaisiin kulttuurisiin käytäntöihin, uskotaan asiantuntijuuden kehittyvän ja välittyvän luontevasti oppijalle. Tällainen oppiminen ei yleensä ole tietoista, vaan kehittyminen asiantuntijuuteen tapahtuu oppijan seurattessa ja havainnoidessa toisten asiantuntijoiden päivittäistä työskentelyä. Asiantuntijuuteen siis kasveetaan vallitsevien kulttuuristen piirteiden ja ominaisuuksien kautta. Omaksuminen tapahtuu osallistumisen kautta, joten tietoa ei voida erottaa tilannesidonnaisista tekijöistä (Hakkarainen – Palonen – Paavola 2006, 454-455.)

Tiedonluomisnäkökulman painotuksen mukaan ei muodolliseen tietoon, toimintamalleihin ja käsitteisiin tulisi sitoutua liian voimakkaasti. Niillä on edelleen rooli uuden tiedon luomisessa, mutta ensisijaisesti tietoyhteisön pitäisi pyrkiä luomaan uutta tietoa sekä kehittämään työvälineitä ja toimintamalleja, etsimällä uusia käytäntöjä (Hakkarainen – Lonka – Lipponen, 2005). Nykypäivänä korkeatasoinen asiantuntijatyö vaatii aiempaa voimakkaampaa tukeutumista sosiaalisesti muodostettuun älykkyyteen ja osaamiseen (Hakkarainen 2003, 384-400).

Nykypäivänä asiantuntijalle ei enää riitä ainoastaan oman erikoisalansa substanssin hallinta, vaan häneltä odotetaan osaavan yksilölliseen ja yhteisölliseen työskentelyyn liittyviä kykyjä, joiden kautta asiantuntijuus ja osaaminen voi kehittyä. Asiantuntijuus määrittyy nykyään mo-

nialaisista ja työkokemuksiin liittyvistä lähtökohdista käsin. Erityisesti asiantuntijoilta odotetaan yhä laajempia taitoja ja kykyä aktiiviseen ja vuorovaikutteiseen toimintaan erilaisissa verkostoissa ja yhteisöissä, joissa tilanteet voivat muuttua hyvin nopeasti (Valkeavaara 1999, 104).

4.2 Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijayhteisössä

Kollektiivinen tiedonrakentaminen voidaan määritellä olevan asiantuntijoiden tietoista ja aktiivista työskentelyä jonkin ilmiö tai ongelman ratkaisemiseksi. Tällaisella tiedonrakentamisella tarkoitetaan siis yhteisön sisäistä yhdessä työskentelyä. Jotta tämän kaltainen työskentely olisi tehokasta, vaatii se tältä yhteisöltä selkeitä tavoitteita ja yhteistä päämäärää (Parviainen 2006, 165.)

Kollektiivinen asiantuntijuus koostuu useasta eri tekijästä. Kollektiivinen tiedonrakentaminen on yksi keskeinen osa yhteisöllistä asiantuntijuutta. Monet näistä kollektiiviseen asiantuntijuuden tekijöistä vaikuttavat suoraan tai perustuvat kollektiiviseen tiedonrakentamiseen. Edellytyksenä kollektiiviselle tiedonrakentamiselle on kaikkien yhteisössä toimivien halu ja taito jakaa omaa tietoaan muiden kanssa (Koivunen 2005, 43). Tämä saattaa muodostua haasteeksi kahdesta syystä. Yksilöllisyys on tärkeässä osassa osana asiantuntijuutta ja sen syntyminen saattaa jopa estää kollektiivisen tiedonrakentumisen. Kuitenkin tämä yksilöllisyys voi muodostua esteeksi tilanteissa, joissa asiantuntijalla on pelko omien ideoidensa varastamisesta tai väärinkäytöstä, hänellä on puutteelliset vuorovaikutustaidot tai joukossa vallitsee liiallinen kilpailu. Toinen haaste johtuu siitä, että asiantuntijat saattavat joutua kollektiivista tietoa luodessaan uurastamaan huomattavasti enemmän sosiaalisella, emotionaalisella, kuin myös tiedollisella tasolla, kuin yksin työskennellessään (Parviainen 2006, 165).

Nykypäivän organisaatiossa tarvitaan jatkuvasti enemmän monenlaista ja vaihtelevaa tietoa. Enää asiantuntijalle ei riitä vahva teoreettinen osaaminen, vaan yhtälailla tärkeässä asemassa on vankasti käytäntöihin sitoutunut tieto. Asiantuntijayhteisöiden on siis kyettävä hyödyntämään omassa työskentelyssään rutiineiksi muotoutuneita toimintatapoja, jotka mahdollistavat tehtävien sujuvan ja tehokkaan jakamisen yhteisön sisällä. Tämä taustalla vallitseva hiljainen tieto ohjaa yhteisön työskentelyä jatkuvasti ja toimii sen runkona. Uuden tiedon luominen aloitetaan ongelmalähtöiseen ajattelumallin mukaisesti kohdattaessa sellainen ilmiö tai ongelma jonka ratkaisemiseksi ei riitä jo olemassa oleva tieto (Parviainen 2006, 166.)

Tehokas kollektiivinen tiedonrakentaminen vaatii erilaisen osaamisen ja ajattelutapojen sekoittumista ja yhdistymistä. Osaamista voidaan sekoittaa järjestämällä asiantuntijat yhteisiin työtiloihin tietyn projektin osalta. Vaihtoehtoisesti voidaan olla vuorovaikutuksessa muiden alalla toimivien kanssa. Tiedon sekoittumista voidaan myös tehostaa tuomalla yhteisöön ulkopuolisia vieraita, joiden tuottamat kaavasta poikkeavat näkemykset saattavat luoda uusia ajatuspolkuja, jollaisia yhteisön sisällä ei välttämättä kyetä näkemään (Koivunen 2005, 43.) Tiedon yhdistämisellä tarkoitetaan hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon kiinteää vuorovaikutusta joka tapahtuu yksilöiden välillä sosiaalisissa, aktiivisissa prosesseissa (Parviainen 2006, 166). Tällaisissa tilanteissa yksilöt saavat toisiltaan vuorovaikutuksessa uutta tietoa ja toisaalta yhteisön yhteinen tietopohja kasvaa uuden yhdessä muodostetun tiedon siirtyessä yhteisön rutiini-toimintamalleiksi.

Kollektiivinen tiedonrakentaminen ei kuitenkaan aina ole ongelmatonta. Asiantuntijatyössä valta-asemat ja hierarkiat, organisaatiokulttuuri, liiallinen heterogeenisuus sekä kieli ja ammatillinen terminologia saattavat olla esteenä tiedonrakentamiselle. Tiedonmuodostusta saattaa estää pelko oman osaamisen väärinkäytöstä. Asiantuntijat kokevat asemansa uhatuksi jakaessaan tietoaan itseään ylemmässä tai alemmassa asemassa oleville muille asiantuntijoille. Organisaation tavat ja tottumukset voivat vähentää halukkuutta yhteistyöhön. Vallitseva liiallinen kilpailutilanne saattaa johtaa yhteistyön tyrehtymiseen, johtuen kateudesta, omien ajatusten suojelemisesta tai yleisestä epävarmuudesta. Kuitenkin toisaalta asiantuntijoiden kilpailuttaminen voi parhaimmillaan johtaa ja kannustaa tavoitteelliseen ponnisteluun yhteisen päämäärän hyväksi ja tätä kautta synnyttää täysin uusia innovaatioita. Suurissa organisaatioissa ongelmaksi voi muodostua eri alojen erot. Asiantuntijat saattavat työskennellä niin kaukana toistensa erikoisosaamisalueesta, että he eivät ymmärrä toistensa osaamista. Työyhteisön sisäinen kieli tai jonkin alan ammattiterminologia saattavat vaikeuttaa tiedonjakamista toimijoiden välillä. Myös asiantuntijoiden ikä- ja sukupuolierot, etnisyys sekä erilainen kokemustausta saattavat hankaloittaa tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista (Parviainen 2006, 167-173.)

Parhaimmillaan kollektiivinen tiedonrakentaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa kaikki yhteisössä toimivat hyödyntävät, jakavat ja luovat yhteistä tietoa. Tällaista järjestelmää voidaan verrata hajautettuun tekoälyyn, jonka keskeisenä ajatuksena on ratkaista monimutkaisia ongelmia jakamalla tiedonkäsittely useiden, rajallisilla voimavaroilla varustettujen toimijoiden kesken. Tiiviisti yhdessä toimivassa yhteisössä myös ihmisen älylliset järjestelmät eräällä tavalla hitsautuvat yhteen siten, että he kykenevät toimimaan yhtenä ainoana kollektiivisena mielenä. Suuren taistelualuksen ohjailuryhmä, sairaalan leikkaustiimin tai poliisin erikois-

ryhmän jäsenet ovat oppineet niveltämään toimintansa saumattomasti toinen toisiinsa. Tällaista kollektiivista mieltä kutsutaan tiedonkäsittelyjärjestelmäksi, jossa tiedonpalat (esimerkiksi maalinosoittajan osoittama maali) siirtyvät jäseneltä toiselle, muuttavat samalla muotoaan (maalin liiketekijät ja sen aiheuttama uhka alukselle). Tällaisessa tiimin yhteistoiminnassa olennaista on se, että sen jäsenet osaavat ja tietävät erilaisia asioita, mutta heillä on riittävästi päällekkäistä asiantuntijuutta, jotta he ymmärtävät toisiaan (Hakkarainen – Palonen – Paavola 2002, 14.)

5 ASiantuntijuuden ja osaamisen kehittäminen puolustusvoimissa

Nykypäivänä henkilöstön osaaminen, taidot ja tiedot nähdään olevan koko organisaation yhtenä keskeisimmistä voimavaroista. Jatkuvasti kehittyvä ja monipuolinen henkilöstön osaaminen tukee koko organisaation uudistumista (Ojala - Ahonen, 2003, 36-39). Organisaatiot pyrkivät tukemaan kattavasti henkilöstön osaamisen kehittymistä. Yleisesti ne pyrkivät kannustamaan työntekijöitään kehittämään sekä strategisia kuin myös operatiivisia valmiuksiaan.

Strategisilla valmiuksilla tarkoitetaan sellaisia yleisluontoisia taitoja, jotka ovat siirrettävissä ja hyödynnettävissä tehtävästä toiseen siirryttäessä. Puolustusvoimien henkilöstöllä tällaisia taitoja voisivat olla esimerkiksi eri kielten hallinta tai kyky taitavaan ihmisten ja asioiden johtamiseen. Operatiiviset valmiudet taas ovat sellaisia taitoja ja tietoja, joita henkilö tarvitsee sen hetkessä tehtävässään. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tällaisia valmiuksia voisivat olla esimerkiksi tietyn järjestelmän tuntemus tai valmius käsitellä tietyn alusluokan alusta. Koska yksilö saattaa nykypäivänä joutua nopeassakin tahdissa uusia taitoja ja tietoja vaativien tilanteiden eteen, tulisi organisaation kannustaa työntekijöitään ylläpitämään aktiivisesti huolta omasta kyvystään oppia ja omaksua uutta.

Merivoimissa erityispiirteenä ovat Puolustusvoimien normien lisäksi siviililainsäädäntö, joka vaikuttaa erityisesti laivastokoulutettujen ja konealanhenkilöstön valmiuksien kehittämiseen. Esimerkkeinä tämän kaltaisista jatkokoulutustarpeista ovat sekä kansi- että konealan pätevyyskirjat, radioliikennöintiluvat ja erityyppiset yhteistoimintakurssit muiden viranomaisten kanssa, kuten esimerkiksi onnettomuuspaikanjohtajakurssi.

Eripätevyudet ja kurssitukset eivät Merivoimissa ole ainoastaan operatiivisten valmiuksien, vaan myös strategisten valmiuksien kehittämistä, koska usein saavutetut pätevyyskirjat ovat yhteneviä myös siviilitehtäviin siirryttäessä. Monien pätevyyskirjojen osalta järjestelmä on rakennettu siten, että vaativimpia pätevyyskursseja varten, tulee yksilöllä olla alemman tason pätevyudet suoritettuna. Toisin sanoen operatiiviset ja strategiset kyvyt täydentävät toisiaan.

Puolustusvoimissa palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen yleisistä tavoitteista ja osaamisen kehittämisen järjestelmästä vastaa pääesikunta. Sen tehtävänä on toimia puolustusvoimain komentajan johtoesikuntana ja valmistella osaamisen kehittämisen ohjaus. Pääesikunnan

tulee siis huomioida suunnittelussaan henkilöstön strategisten ja operatiivisten valmiuksien kehittäminen (Puolustusvoimat 2011, 7).

Henkilöstön kehittymisen vaikuttavuuden ja onnistumisen arviointi on haasteellista, koska siitä saatavat tulokset ovat usein nähtävissä vasta pitkän ajankuluttua. Myös onnistumisen mittaaminen voidaan yleensä toteuttaa vasta pitkän ajan kuluttua. Tästä syystä henkilöstön kehittämisen tulisi vastata suoraan organisaation tarpeeseen ja sen tulisi olla suunnitelmallista (Viitala 2003, 195).

Koko puolustusvoimien henkilöstön kehittämisen päämääränä on varmistaa sotilaallinen suorituskky henkilöstön oikeanlaisella osaamisella. Tätä osaamista luodaan puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmässä. Viitalaa mukaillen on osaamisen kehittäminen myös puolustusvoimissa organisaation ja sen yksilöiden kykyjen ja valmiuksien suunnitelmallista tuottamista (Puolustusvoimat 2011, 6). Viitalan mukaan henkilöstön kehittämisen pitäisi vastata suoraan organisaation tarpeeseen. Puolustusvoimissa koko organisaation osaamista kehitetään osaamiskartoituksen pohjalta. Tämän perusteella voidaan todeta erilaisia yksilöiden osaamisvajeita, jotka pyritään paikkaamaan henkilökohtaisten osaamisen kehittämisen suunnitelmien avulla. Osaamisen kehittäminen puolustusvoimissa perustuu siis organisaation osaamistarpeeseen ja yksilöiden osaamisvajeisiin (Puolustusvoimat 2011, 7). Nämä osaamisvajeet voivat luonnollisesti käsittää sekä operatiivisia, että strategisia vajeita.

Organisaation tarpeiden määrittelyn ja nykytilanteen arviointi ja niiden pohjalta luotu kehittymisen suunnitelma ei kuitenkaan ole riittävä, vaan kaikkien kehittämistoimenpiteiden jälkeen on tärkeää kyetä luotettavasti arvioimaan tehtyjä toimenpiteitä. Tavoitteena on siis arvioida miten näillä toimilla on kyetty vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin ja miten kehittämisen prosesseja tulisi jatkossa muokata vastaamaan entistä paremmin organisaation osaamistarpeita ja yksilön osaamisvajeita.

5.1 Henkilöstön kehittämisen strategiat puolustusvoimissa

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on kasvattaa organisaation osaamista tulevaisuutta silmällä pitäen. Tällä osaamisen kehittämisellä tähdätään työssä tarvittavien taitojen ja kykyjen, sekä yksilön oman ammatillisen osaamisen kohottamiseen ja olemassa olevien valmiuksien ylläpitämiseen (Heinonen – Järvinen 1997, 148). Yleisesti henkilöstön kouluttamisesta ja

henkilöstön kehittämisestä puhutaan samoissa yhteyksissä. Käsitteellisesti henkilöstökoulutus on osa henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta. Henkilöstön kehittämisen nähdään olevan organisaation strategista toimintaa, jolla pyritään henkilöstön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja tämän kautta parantamaan organisaation toiminnan laatua ja tehokkuutta.

Puolustusvoimissa henkilöstön kehittämisen kokonaisuus on pääesikunnan määritelmän mukaan jaoteltu seuraaviin koulutuselementteihin:

- perustutkinnot
- jatkotutkinnot
- täydennyskoulutus
- perehtyminen ja perehdyttäminen
- työssä oppiminen ja ohjattu työssä oppiminen
- kielikoulutus
- ulkomailla tapahtuva koulutus
- muu puolustusvoimien ulkopuolinen koulutus

Tämän lisäksi osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen kuuluvat itseopiskelu, työnohjaus, työnkierto sekä harjaantuminen työssä. Näitä menetelmiä täydennetään työntekijän valmennuksella, joka voi olla mentorointia ja tutorointia eli osaamisen kehittämistä kokeneemman asiantuntijan ohjauksessa. Puolustusvoimissa voidaan hyödyntää myös ulkopuolista koulutustarjontaa ja pyrkiä oppimaan toisten parhaista käytännöistä (benchmarking) (Puolustusvoimat 2011, 6).

Henkilöstön kehitystyön strategioiden päämääränä on edesauttaa henkilöstöä kehittymään uudistuvaksi työyhteisöksi. Henkilöstön kehitystyön strategiat voidaan jakaa kolmeen oppimisen valintojen ja kehitystyön kokonaisuuteen. Ensimmäinen näistä kolmesta kokonaisuudesta rakentuu erilaisista osatekijöistä, joita kaikkia tulee kehittää siten, että organisaatio kokonaisuutena kykenee kehittymään ja uudistumaan. Eri osatekijät, joista tämä strategia rakentuu, ovat organisaation kulttuuri ja johtaminen, sen strategiat ja tavoitteet sekä sen toimintatavat. Pyrkimyksenä tällä strategialla on muokata henkilöstön kehittämisestä kokonaisvaltainen ja yhteensopiva organisaation kaiken muun toiminnan kanssa (Simelius 2003).

Yhteensopivuuden ja kokonaisvaltaisuuden takaamiseksi pääesikunta vastaa puolustusvoimien koulutusjärjestelmän tuottaman osaamisen kehittämisestä ja todentamisesta. Henkilöstön

kehittämisen kokonaisuuden yhteensovittaminen vaatii laaja-alaista yhteistoimintaa pääesikunnan, puolustushaarojen ja Maanpuolustuskorkeakoulun välillä. Pääesikunnan tehtävänä on myös sovittaa koulutusyhteistyö puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen välillä, sekä ohjeistaa kansainvälinen koulutusyhteistyö muiden valtioiden kanssa. (Pääesikunta 2011, 8).

Toisen keskeisen henkilöstön kehittämisen strategian tavoitteena on hallita oppimista ja kyetä johtamaan sitä. Osaamisen johtaminen on yksi keskeisimmistä johdon ja esimiesten tehtävistä. Jotta organisaatio kokonaisuutena olisi valmis jatkuvaan muutokseen ja kehittymiseen, pitää esimiesten kyetä luomaan itsekriittinen toimintakulttuuri kyseenalaistamalla olemassa olevia toimintamalleja ja löytämällä uusia kehityskohteita. Henkilöstön kehitystyön onnistuminen vaatii eri yksilöiltä henkistä kasvua ja kehittymistä. Yksilön merkitys on siis organisaation kokonaisvaltaisessa kehittämisessä suuri (Simelius 2003). Puolustusvoimissa osaamisen johtamiseksi on käytössä monipuolisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä, kuten erilaisia koulutuskokonaisuuksia, ohjattua työssä oppimista sekä tutorointia ja mentorointia.

Tämä osaamisen johtamisen ja oppimisen hallinnan strateginen suuntaus ilmenee puolustusvoimissa siten, että pääesikunta vastaa henkilöstön kehittämisen kokonaisuudesta ohjaamalla kaikkia alaisiaan koulutuslaitoksia. Jotta henkilöstön kehittäminen olisi laaja-alaista ja se keskittyisi puolustusvoimien keskeisiin tarpeisiin, ylläpitää pääesikunta puolustusvoimien osaamisluetteloa, tarkastaa se puolustusministeriön kehittämisohjelmien sekä puolustushaarojen esitykset uusista avainosaamisista ja ohjeistaa avainosaamisten kuvaamisen (Pääesikunta 2011, 8).

Käytännönläheisyys on perustana kolmannelle henkilöstön kehittämisen strategialle. Oppimisen voidaan nähdä olevan käytännönläheistä tilanteissa, joissa yksilö omaksuu uusia tietoja ja taitoja käytännön työn ja työyhteisössä olevien työtoverien kautta. Tavoitteena tällä strategisella suuntauksella ei ole ainoastaan kehittää yksilön osaamista, vaan myös saada hänet sitoutumaan oman työnsä kehittämiseen ja siten parantamaan koko työyhteisön tuloksellisuutta (Simelius).

Osana puolustusvoimien henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta on useita käytännönläheisiä menetelmiä yksilön oppimisen mahdollistamiseksi. Tavoitteena näillä menetelmillä on, että työntekijät itse kehittävät omaa työtään havainnoimalla käsittelemällä erilaisia omia kokemuksiaan työstään. Edellytyksenä näiden menetelmien onnistumiselle on, että yksilöillä itsel-

lään on halu etsiä uutta tietoa, ratkaista esiin nousevia ongelmia, sekä toimia kiinteässä yhteistyössä muun työyhteisön kanssa.

Keskeisimmät puolustusvoimien käytössä olevat käytännönläheiset henkilöstön kehittämisen menetelmät ovat perehdyttäminen ja perehtyminen sekä työssä oppiminen ja ohjattu työssä oppiminen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan sellaista organisaation ohjattua ja suunnitelmallista toimintaa, jossa työntekijän operatiivisia valmiuksia kehitetään kyseisen työtehtävän edellyttämien osaamisvaatimusten mukaisiksi. Keskeistä perehtymisessä on, että työntekijä perehtyy työympäristöönsä, työpisteen työskentelytapoihin sekä omiin työtehtäviinsä. Tämä perehtyminen pitää pyrkiä mahdollistamaan jo ennen työntekijän siirtymistä uuteen tehtäväänsä (Puolustusvoimat 2011). Toinen puolustusvoimien keskeisistä käytännönläheisistä henkilöstön kehittämisen menetelmistä on työssä oppiminen, joka voidaan myös nähdä kiinteänä jatkumona työhön perehtymiselle. Työssä oppimisen tulee olla suunniteltua, ohjattua ja tavoitteellista toimintaa, jonka tulokset todennetaan ja varmennetaan näytöin. Erityispiirteenä työssä oppimisessa on, että sen ohjaukseen ja arviointiin osallistuvat työntekijän itsensä lisäksi myös työyhteisössä vaikuttavat kaikki muut toimijat (Puolustusvoimat 2011).

Koska henkilöstönkoulutus nähdään hyvin keskeisenä tekijänä yksilön kehittymisen kannalta, sekä valmiuksien ja taitojen kehittymisen kannalta, kuin myös yleisen työhyvinvoinnin kannalta, ovat viime vuosina tehdyt muutokset Puolustusvoimien koulutusstrategiassa onnistuneita. Vuoropuhelua tulisi kuitenkin lisätä entisestään sekä vertikaalisti ylempien esikuntien koulutussektoreiden ja joukko-osastojen välillä että horisontaalisesti joukko-osastojen sisällä koulutusosastojen ja operatiivisten joukkojen välillä. Lisääntyvän vuoropuhelun kautta voitaisiin pyrkiä tasapainottamaan yksilön tarpeet pitkällä aikavälillä ja organisaation tarpeet lyhyellä aikavälillä.

Koska Puolustusvoimat ei välttämättä kykene kilpailemaan työvoimasta rahamääräisellä palkkauksen kehittämisellä, tulisi sen siis kehittää muita keinoja, joilla organisaatio pysyy kilpailukykyisenä työvoimamarkkinoilla. Nykyisen muotoinen koulutusjärjestelmä kokonaisuudessaan mahdollisesti jo luo kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. Haasteina saattaa tulevaisuudessa edelleen olla yksilön ja organisaation operatiivisten ja strategisten valmiuksien yhteensovittaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

5.2 Keinoja asiantuntijuuden kehittämiseksi

Asiantuntijan halu kehittyä lähtee yksilön omasta motivaatiosta ja päämääristä. Työnantaja voi kuitenkin tarjota erilaisia työkaluja ja näkökulmia osaamisen laajentamiseksi ja näin aktiivisesti tukea asiantuntijan kehittymistä. Kehittyminen perustuu yksilön haluun hyödyntää taitojaan ja tietojaan monipuolisesti omissa tehtävissään. Asiantuntijalta odotetaan tänä päivänä entistä laajempaa osaamista yhteiskunnan muuttuessa moniulotteisemmaksi ja verkostomaisemmaksi, joten hän syventää ja laajentaa erityisosaamistaan tavoitteellisesti uutta oppimalla (Holopainen – Westerlund – Laine 2007, 20-25). Asiantuntijalle ei siis enää riitä substanssiosaamisen laajentaminen, vaan kehittymistä on pyrittävä suuntaamaan työnhallinnan, tehokkuuden, innovatiivisuuden ja tavoitteellisuuden suuntaan.

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä lähestyy asiantuntijan osaamisen kehittymistä toisesta näkökulmasta käsin. Tämän järjestelmän mukaan osaamisen kehittyminen ei lähde yksilön tarpeesta ja halusta, vaan se perustuu organisaation osaamistarpeeseen, joka havaitaan todettuna osaamisvajena (Puolustusvoimat 2011). Tässä lähestymistavassa kehittymistä lähestytään ylhäältä alaspäin, ei siis siten, että kehittyminen lähtisi yksilöstä ja heijastuisi siitä organisaatiossa ylöspäin.

Uusien tietojen ja taitojen oppiminen muiden asiantuntijoiden avulla mahdollistuu asiantuntijan työskennellessä kannustavassa vuorovaikutuksessa asiantuntijayhteisössään. Tehtäväkierto ja erilaiset tiimityöskentelymuodot ovat tehokas tapa jakaa tietoa ja vaihtaa kokemuksia. Näiden lisäksi voidaan hyödyntää laajempia perehdyttämisohjelmia, mentorointia ja työnohjausta. Organisaatiolle ovat kehittymiskeskustelut tärkeä vaikuttamismahdollisuus, joissa asiantuntija ja esimies voivat keskustella kehittymistoimenpiteistä, tavoitteista ja urasuunnitelmista. Parhaimmillaan kehittymiskeskustelut sitouttavat sekä organisaation ja asiantuntijan työskentelemään päämäärätietoisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Holopainen – Westerlund – Laine 2007, 20-25)

Haasteellinen, vaihteleva ja omatoimisuutta korostava työ lisää asiantuntijan halua kehittää osaamisalueitaan ja itseään. Työn kannustearvo ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet heijastuvat henkilöstön kasvumotivaatioon. Työnantajan pitäisi pyrkiä vastaamaan tähän motivaatioon mahdollisuuksien mukaan tarkentamalla työntekijän tehtävä- ja vastuukenttää ja tarjoamalla sopivia kehittymismahdollisuuksia. (Ruohotie 1995, 128)

Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää erilaisia uraulottuvuuksia, jotka kannustavat työntekijää tunnistamaan omia osaamistarpeitaan ja -vajeitaan. Suunnitelmallinen asiantuntijoiden tukeminen uran kaikissa vaiheissa on keskeisellä sijalla. Uran alkuvaiheessa asiantuntija kaipaa perehdyttämistä organisaatioon, asiantuntijayhteisöön ja eri sidosryhmiin. Perehdyttämisohjelman avulla asiantuntija kykenee sisäistämään työympäristönsä erityispiirteet. Asiantuntija kokemuksen karttuessa on työnantajalla velvollisuus tarjota hänellä mahdollisuuksia osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja syventämiseen. Mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen motivoi työntekijää ja sitouttaa hänet koko organisaation tavoitteisiin. (Holopainen – Westerlund – Laine 2007, 27-28)

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä rakentuu suunnitelmalliseen ja jatkuvaan henkilöstön kehittämiseen. Asiantuntijaa kehitetään läpi työuran käyttämällä erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä ja työkaluja, joiden tavoitteena on varmistaa riittävä sotilaallinen suorituskyky (Puolustusvoimat 2011). Asiantuntijoille itselleen jatkuva kehittyminen asiantuntijatehtävissä näyttäytyy mielekkäänä kokonaisuutena, joka sopii henkilön kokonaisvaltaiseen elämäntilanteeseen. Tähän voidaan päästä sitomalla kokeneempien asiantuntijoiden korkeatasoista ja laaja-alaista osaamista erilaisiin projekteihin ja vaativiin konsultatiotehtäviin (Holopainen – Westerlund – Laine 2007, 27-28).

Henkilöstökoulutus on ollut kauan yksi henkilöstön kehittämisen keskeisimmistä keinoista. Tavoitteena henkilöstökoulutuksella on ensisijaisesti tehostaa yksilön työskentelyn tehokkuutta. Henkilöstökoulutuksella voidaan vahvistaa työntekijän erilaisia taitoja ja kykyjä, jotka tukevat hänen kilpailukykyään ja edistymistään työelämässä. Henkilöstökoulutuksen kautta voidaan työntekijälle tarjota monipuolisia keinoja itsensä ja omien tietojen ja taitojen kehittämiseen. (Heinonen – Järvinen 1997)

Henkilöstökoulutuksen kokonaisuus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen koulutukseen. Ulkoisella koulutuksella tarkoitetaan organisaation ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta, joka perustuu erilaisiin koulutuspäiviin tai laajempiin seminaareihin. Ulkoisissa koulutuksissa keskitytään erilaisiin yleisluontoisiin aiheisiin. Näissä tapahtumissa asiantuntijoilla on mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia muiden alalla työskentelevien kanssa omista kokemuksistaan. Näissä tilaisuuksissa asiantuntijat voivat myös laajentaa sosiaalista verkostoaan. Ulkoisten koulutusten tavoitteena on esitellä erilaisia, mahdollisesti myös uusia, näkökulmia ja toimintamalleja, jotka ovat ajankohtaisia ja jotka koskettavat laajempaa asiantuntijayhteisöä. (Heinonen – Järvinen 1997, 149)

Toinen henkilöstökoulutuksen osa-alue on sisäinen koulutus, jolla tarkoitetaan organisaation itsensä toteuttamaa ja suunnittelemaa koulutusta, jonka tavoitteena on vastata organisaation yksilöllisiin tarpeisiin. Sisäiset koulutukset voidaan toteuttaa joustavasti sekä paikan ja ajan suhteen. Koulutuksen sisältö ja pitäjä voidaan valita vallitsevan tarpeen mukaan. Tällaiset koulutukset mahdollistavat myös henkilöstön itsensä osallistamisen koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Asiantuntijoiden sitouttaminen oman koulutuksensa toteuttamiseen lisää motivaatiota ja tätä kautta tehostaa osaamisen kehittymistä. (Heinonen – Järvinen 1997, 149)

Puolustusvoimissa tällainen jako ei ole yksiselitteinen. Osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmän mukaan sen yhtenä osa-alueena on puolustusvoimien ulkopuolinen koulutus, jolla tarkoitetaan mitä tahansa koulutusta, joka tapahtuu puolustusvoimien ulkopuolella, mutta joka tukee organisaation osaamistarpeita (Puolustusvoimat 2011, 6). Heinosen ja Järvisen määritelmän mukaan puolustusvoimien henkilöstökoulutuksessa ulkoisella koulutuksella tarkoitetaan sellaista koulutusta, joka tapahtuu oman työyhteisön ulkopuolella. Sisäinen koulutus taas voidaan nähdä koulutuksena, joka toteutetaan oman henkilöstön toimenpitein omassa työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa sisäinen koulutus voidaan nähdä tapahtuvan ohjuslaivueessa alusluokan henkilöstön toimenpitein. Ulkoinen koulutus tässä yhteydessä tapahtuu organisaation muiden yksiköiden ja laitosten tai kokonaan ulkopuolisten toteuttamana.

Perinteiset henkilöstökoulutuksen menetelmät ovat olleet organisaatiolle tehokkaita, vaikka niiden todellista vaikuttavuutta ja laatua onkin usein hankala arvioida. Uusien oppimisteorioiden myötä on kuitenkin havaittu tarve kehittää henkilöstökoulutusta ja itse sen rinnalle uusia ja vaihtoehtoisia menetelmiä, joilla kehitetään henkilöstön osaamista. Perinteistä henkilöstökoulutusta voidaan kuvata opettajakeskeiseksi ja systemaattiseksi. Sen on kuitenkin kritisoitu olevan usein liian irrallaan todellisuudesta. Koulutuksessa käsiteltävät aiheet saattavat olla sinänsä mielenkiintoisia, mutta niiden jalkauttaminen käytäntöön omissa työtehtävissä saattaa muodostua haasteeksi. Nykypäivänä perinteiset koulutusmenetelmät ovat saaneet rinnalleen uusia vaihtoehtoisia menetelmiä. Nykyään ei enää puhuta niinkään opettamisesta ja koulutuksesta, vaan osaamisen ohjaamisesta ja oppimisesta. Tämä ajatusmallin kautta ovat erilaiset tiimityöskentelyn ja työssä oppimisen menetelmät korostuneet organisaatioiden kehittämisajattelussa. (Vaherva 2002, 90-98)

Puolustusvoimien henkilöstön kehittämisjärjestelmä on rakennettu vastaamaan tapahtuneisiin muutoksiin työkentässä. Perinteisillä menetelmillä, jotka käsittävät perustutkintoja ja täydennyskoulutusta, on edelleen vahva jalan sija henkilöstön kehittämisessä, mutta tämän rinnalle työkaluina käytetään myös työssä oppimista, perehdyttämistä, mentorointia ja valmennusta. Vaikka näitä menetelmiä kutsutaan uusiksi menetelmiksi, on niitä käytännössä toteutettu puolustusvoimissa ja muissa organisaatioissa jo pitkään. Keskeistä kuitenkin on organisaation kyky hyödyntää monipuolisesti sekä muodollista että epämuodollista koulutusta osaamisen kehittämisessä ja tätä kautta laajentaa henkilöstönsä tietoja ja taitoja tehokkaasti.

6 TUTKIMUSTULOKSET: HENKILÖSTÖN KÄSITYKSIÄ ASIANTUNTIJUUDESTA JA OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeksi luvuksi. Saatua tutkimustuloksia analysoidaan omassa pääluvussaan peilaamalla niitä esitettyyn teoriaan. Ensimmäisessä luvussa käsitellään asiantuntijoiden yksilöllistä osaamista ja sen kehittymistä. Tätä näkökulmaa käsitellään tarkastelemalla asiantuntijoiden nykyistä osaamista ja sen kehittymistä erityisesti kokemuksen kautta. Tämän lisäksi tarkastellaan asiantuntijoiden kykyä hallita omaa ajankäyttöään, joka nousi keskeisellä sijalla niissä kyvyissä, mitä asiantuntijoilta vaaditaan. Lopuksi käsitellään asiantuntijoiden vastuuta omasta tehtäväkentästään ja erilaisia ratkaisumalleja, joilla asiantuntijat pyrkivät vastaamaan näihin vastuisiin.

Toisessa luvussa keskitytään asiantuntijoiden yhteisölliseen osaamiseen. Aluksi tarkastellaan millaista yhteisöllistä osaamista asiantuntijat omaavat. Tämän jälkeen pohditaan miten asiantuntijat hyödyntävät yhteisöllistä osaamistaan uuden tiedonrakentamisessa ja sen jakamisessa. Tämän luvun lopuksi tarkastellaan miten yhteisöllisyys vaikuttaa ihmisten johtamiseen taistelunjohtokeskuksessa. Tässä luvussa muodostetaan kokonaiskuva siitä miten yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen poikkeaa toisistaan.

Viimeisessä tulosluvussa käsitellään organisaation vaikutusta asiantuntijoiden osaamisen kehittymiseen. Aluksi tarkastellaan miten organisaation on vaikuttanut asiantuntijoiden kehittymiseen heidän tehtävissään. Luvun lopuksi käsitellään asiantuntijoiden omaa halukkuuttaan laajentaa osaamistaan ja kehittää itseään. Tämän luvun tavoitteena on muodostaa kuva miten organisaatio on kyennyt vastaamaan asiantuntijoiden tarpeisiin osaamisen kehittymisen näkökulmasta käsin.

6.1 Yksilöllinen osaaminen ja sen kehittyminen

Muutokset nykypäivän työelämässä vaativat asiantuntijoilta entistä enemmän laaja-alaista henkilöön sitoutunutta osaamista. Nykypäivän asiantuntija ei kykene enää erottumaan ainoastaan substanssiosaamisensa kautta, vaan hänen tulee myös omata erilaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää millaista yksilöllistä osaamista asiantuntijat tarkastelun kohteena olevassa työyhteisössä omaavat ja miten tämä osaaminen heillä kehittyy. Ensimmäisen kysymyksen kautta selvitetään myös millaisia taitoja ja kykyjä asiantuntijoiden työympäristö vaatii heidän osaavan ja omaksuvan. Samalla tarkastellaan mitä ky-

kyjä asiantuntijat erityisesti oppivat kokemuksen kautta ja millaisia kykyjä omaksutaan teoreettisen koulutuksen välityksellä.

Tuloksissa esitellään aineiston kautta muodostuneet keskeiset osaamisalueet, jotka haastateltavat asiantuntijat kokivat tärkeimmiksi omien työtehtäviensä menestyksekkään hoitamisen kannalta. Yksilöllisen osaamisen näkökulmasta käsin tarkasteltuna näitä keskeisiä kykyjä olivat uusien taitojen omaksuminen käytännön kokemuksen karttumisen kautta. Asiantuntijat kokivat tärkeäksi kyetä hallitsemaan omaan ajankäyttöön johtuen tehtävien vastuullisuudesta. Jotta asiantuntijat pystyisivät hoitamaan työtehtäviään riittävän hyvin, kokivat he tarpeellisena hyödyntää monimuotoisia ongelmanratkaisumalleja työssään.

6.1.1 Oppiminen kokemuksen kautta

Asiantuntijoiden osaaminen kehittyy moni eri tavoin. Haastateltavat näkivät keskeisellä sijalla olevan oppimisen kokemuksen kautta. Haastateltavat kokivat oppivansa paljon sekä omien kokemusten, että muiden jakamien kokemusten kautta. Tarkastelun kohteena olevassa työympäristössä kokemusten jaottelu omiin ja muiden kokemuksiin on haasteellista. Tästä syystä vaikka oppimista tarkastelleen yksilön kannalta, tulee kokemuksia käsitellä sekä yksilöllisesti ja yhteisön näkökulmasta käsin. Haastateltavat kokivat kokemuksen kautta perustuvan oppimisen taustalla olevan perustaitoja, jotka ovat välttämättömiä työssä menestymiselle. Nämä perustaidot koostuvat vahvasti erilaisesta substanssiosaamisesta. Yhteistä näillä taidoilla on myös se, että niitä voidaan kehittää ulkopuolisella koulutuksella ja ne eivät ole tehtävään sitottuja. Asiantuntijoiden mukaan myös itsetuntemus ja tätä kautta erilaiset hyödylliset luonteenpiirteet kehittyvät kokemuksen kautta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kokemuseräinen oppiminen tapahtuu monen erilaisen menetelmän välityksellä. Nämä erilaiset menetelmät ovat kuitenkin vaikuttavuudeltaan erilaiset ja ne vaikuttavat eri tavoin työntekijän motivaatioon.

Vaadittavat perustaidot osaamisen kehittymisen perustana.

Asiantuntijoiden mukaan heidän tulee omata tietyt perustaidot, jotta he pystyisivät hoitamaan tehtäviään tehokkaasti. Nämä perustaidot ovat sellaisia, jotka asiantuntijalla tulisi olla jo ennen tehtävään siirtymistä. Eri haastateltavat kuvailivat näitä perustaitoja hyvin samansuuntaisesti. Osa haastateltavista painotti kuitenkin näissä taidossa hieman eri asioita kuin toiset. Tämä johtunee eroista haastateltavien tehtävissä ja kokemuspohjassa. Kuten muidenkin kykyjen osalta, kokivat asiantuntijat näiden perustaitojen kehittyvän kokemuksen myötä.

Haastateltavat kykenivät kattavasti analysoimaan sellaisia perustaitoja, joista heille olisi hyötyä heidän työssään. Perustaitojen osalta haastatteluissa nousi esiin selkeästi kaksi taitoa joita asiantuntijat painottivat. Ensimmäinen näistä taidoista liittyi tietotekniseen osaamiseen ja toinen taito kykyyn käyttää englannin kieltä. Molemmat näistä taidoista on sellaisia joita voidaan kehittää ulkopuolisella koulutuksella. Molemmat taidot ovat toisaalta sellaisia, jotka myös harjaantuvat kokemuksen myötä. Haastateltavat painottivat näiden taitojen osalta niiden jakaantumista perusosaamiseen ja kehittyneempään tehtäväkohtaiseen syvempään osaamiseen. Asiantuntijoiden mukaan perustasoa voidaan kehittää työssä oppimisen lisäksi erilaisilla kursseilla. Aineiston mukaan asiantuntijoiden koulutustaustoilla ei ollut vaikutusta siihen miten he kokivat nämä perustaidot.

Seuraavat tekstilainaukset ilmentävät miten asiantuntijat mieltävät tietoteknisen osaamisen jakaantumisen eri tasoihin. Perustasona kuvataan olevan taito käyttää tietokoneita ja niiden järjestelmiä nykypäivän yleisten vaatimusten mukaisesti. Eduksi asiantuntijat kokivat, mikäli he omaisivat syvällisempää teoreettista osaamista omaan tehtäväkenttäänsä liittyvistä ilmiöistä. He myös tunnistivat sellaisia keskeisiä ulkopuolisen koulutuksen kautta kehitettäviä taitoja, joista heille voisi olla hyötyä omassa tehtävässään. Asiantuntijat myös selkeästi erittelivät taidot käyttäen erilaisia omaan tehtäväänsä liittyviä aluksen taistelunjohtojärjestelmän osajärjestelmiä sellaiseksi osaamiseksi, jota ei voi oppia oman työyhteisön ulkopuolella.

”Näitä erijärjestelmiä ei voi oikeen ulkopuolella opiskella, et ainoon se et tietokoneen käyttötaito, linux-tietojärjestelmän tunteminen on niin kuin eduksi ja sit jos tota tuntee radio- ja tutkatekniikanperusteet.” H1

”Näissä mun tehtävissä on ihan ehdotonta tietokoneen käyttötaito, ilman sitä tässä hommassa ei pärjää.” H5

”Tässä ei sinänsä tarvii mitään erityisiä, tai oikeestaan ainoon mikä olis niin sähköttäminen, niin se on sellanen mitä kannattais osata.” H4

Kaikki haastateltavat kokivat englannin kielen osaamisen olevan keskeinen osatekijä menestymiselle omassa tehtävässään. Operaattoritehtävissä olevat asiantuntijat painottivat englannin kielen merkistä käytettäessä erilaisia osajärjestelmiä. Erityisesti heidän osaltaan taito korostuu erilaisissa vika- ja ongelmanratkaisutilanteissa, koska järjestelmien käyttöliittymät ja doku-

mentointi on kaikki englannin kielellä. Johtotehtävissä olevat näkivät englannin kielen taidon korostuvan hieman erityyppisissä tilanteissa. Heidän mukaansa koko aluksen henkilöstöllä tehtävästä riippumatta tulee olla kielellinen osaaminen riittävän hyvällä tasolla. Tämä johtuu työympäristön lisääntyneestä kansainvälistymisestä.

”Sit kyl täytyy osata englannin kieli, kaikki manuaalit ovat englannin kielellä, se on aika tärkekin asia et sä pystyt lukemaan niitä et manuaaleissa on kaikki virhekoodit ja ilmoitukset et tee näin niin ne on kaikki englannin kielellä.” H1

”Esimerkiksi englanninkielen taito ja sosiaaliset taidot, ne pitää alusluokalla olla upseereilla tai voidaan puhua kaikilla henkilöstöryhmillä, et kans englannin kieli nykypäivänä on sellainen et näkisin itse et sen pitää olla vähintään välttävällä tasolla ja upseeristolla, konepäälliköllä ja keskuksessa toimijoilla pitää yleismalkaisesti olla kiitettävällä tasolla.” H2

Itsetuntemus ja luonteenpiirteiden kehittyminen kokemuksen kautta

Asiantuntijat ovat kokemuksen myötä kyenneet parantamaan itsetuntemustaan ja tätä kautta kehittämään erilaisia luonteenpiirteitään. Työympäristön erityispiirteet vaativat asiantuntijoilta vahvoja vuorovaikutustaitoja, rauhallisuutta ja kärsivällisyyttä. Kokemuksen kautta asiantuntijat havaitsivat näiden luonteenpiirteiden myös kehittyneen. Asiantuntijoiden mukaan heiltä vaadittavat kehittyneet sosiaaliset taidot johtuvat työympäristöstä, jossa ollaan pitkiä aikoja yhdessä pienissä tiloissa, ääriolosuhteissa ja stressin alla. Toisaalta sosiaalisia taitoja tarvitaan, koska asiantuntijoiden työn luonne painottuu vahvasti tiimityöskentelyyn. Asiantuntijoille ominaisen oman toiminnan analysoinnin perusteella he kuitenkin ymmärtävät luonteenpiirteiden olevan sitoutuneita persoonaan ja siten niitä voidaan muokata ainoastaan tiettyyn pisteeseen saakka.

”Sitten kans tällanen erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen on niin kuin aikaisempaan nähden mitä oli ennen armeijaa tehnyt työkseen niin oli aika yksinäistä hommaa, mut nyt kun tehdään porukassa mennään niin vuorovaikutustaidot on kehittyneet.” H1

”Itsehillintä ja semmonen tota pitkäjänteisyys, mun hermot on pidentynyt ainakin 50 metriä siitä mitä ne alun perin oli, et ennen mulla saattoi palaa käämi todella nopeasti, täällä on op-pinut vähän rauhoittumaan, et täällä se ei passaa et ihan joka tilanteessa ne käämit palaa.” H1

”Mulla on kehittynyt sellanen pitkäjänteisyys tai pitkäpinnaisuus.” H2

”Se on hyvin paljon itsestään kiinni et esimerkiksi sosiaaliset taidot nekin on sellasia et niissä jokainen pystyy kehittymään, mutta ihmisen luonteeseen kuuluu et on tietynlaiset sosiaaliset taidot ja niitä ei pysty kuitenkaan loppuun asti kehittämään.” H6

”Sinä aikana kun mä oon ollu näissä tehtävissä niin mulla on ilman muuta kehittynyt ja se varmaan tulee kaikilla, niin sellanen varmuus pikkuhiljaa.” H3

Osaamisen kehittyminen vaihtelevin menetelmin

Kokemusten merkitys työn onnistuneelle ja sujuvalle merkitykselle painottui haastatteluissa. Osaamisen kehittyminen kokemusten kautta nähtiin välttämättömänä erityisesti tehtäväkohtaisten erikoistaitojen oppimisen kannalta. Asiantuntijat kerryttävät näitä kokemuksia monen erilaisen menetelmän kautta. Yksinkertaisimmillaan asiantuntijat osallistuvat erilaisille kursseille ja koulutuksiin. Erityisesti kuitenkin tehokkain tapa osaamisen kehittymiselle ovat kokemukset, jotka syntyvät kokeilun kautta, tekemällä itse. Tällainen työskentelyä auttava kokemus kerääntyy työuran edetessä.

Itse tekemisen lisäksi asiantuntijat kokivat toisen keskeisen menetelmän oman osaamisen kehittymiselle olevalla oppiminen kokeneempien ohjaamana. Tässä menetelmässä korostuu erityisesti palautteen merkitys kehittymiselle. Erityispiirteenä voidaan todeta, että nuoremman työntekijän ohjaajana ei välttämättä toimi hänen esimiehensä hierarkkisessa järjestelmässä, vaan sellainen henkilö jolla on paras osaaminen opeteltavaan aihepiiriin. Kehittyminen nähdään kokoajan käynnissä olevana prosessina, siten että henkilöä valmennetaan jatkuvasti seuraavaan tehtävään. Toisaalta valmennettava henkilö mentoroi usein myös hänestä seuraavaa nuorempaa henkilöä.

”Varsinkin näin talviskaudella mulla on aika paljon erinäköisiä kursseja ja koulutuksia mihin tulee lähdettyä...” H1

”No, jos tolleen yleisesti tähän tehtävään vaatimukset voidaan jakaa kahdelle eripuolelle, kun toi taistelutoiminta ja sit merenkulunpuoli, merenkulkuun ollaan kasvettu jo kouluajasta lähtien kokoajan kehittyen siinä, siinä se ohjautuvuus on tullut sit silloselta päälliköltä, förstiltä

tai vahtipäälliköltä, Luonnollisesti siinäkin on painottunut se oppiminen niistä palautteista.”
H2

”Se oppiminen mulle on sitten täällä vanhempien, jotka ovat pidempään laivueessa työskennelleet, niin heidän tutoroimana, siis vanhempien sotilaiden tutoroimana ja sitten tietysti ihan manuaaleista lukemalla ja itse tonne keskukseen menemällä ja laitteet päälle itse näpyttelemällä niitä laitteita.” H1

”Kun ajattelee noita taistelunjohtojärjestelmiä ja merenkulkujärjestelmiä, niin ei tätä taitoa opiskella ulkopuolella, et kyl se lähtee täällä työpaikan sisällä ihan vaan käyttämällä noita järjestelmiä.” H1

”Mun työssä riippuu tilanteesta, et kannattaako apua hakea joltakin vai yrittää etsiä sitä manuaalista, molempi parempi.” H4

”Kyllä täällä pitää näissä hommissa itse olla aktiivinen, ei täällä kukaan tule sulle sitä tietoa tuputtamaan.” H5

Erilaisten menetelmien vaikutukset oppimisen tehokkuuteen ja motivaatioon

Asiantuntijat erittelivät erilaisten menetelmien vaikutuksia heidän osaamisen kehittymiseen ja motivaatioon. Yleisesti jatkuvan oppimisen ja kehittymisen itsessään koettiin motivoivan työntekijää. Asiantuntijan osaamisessa kokemuksen vaikutuksen merkityksen korostuu tehtävän vaativuuden kasvaessa. Siirryttäessä operaattoritasolta taistelunjohtokeskuksen johtotehtäviin, riittävän kokemuseräisen osaamisen saavuttaminen vaatii useamman vuoden. Kokemuseräinen osaaminen ei muodostu itsestään vaan se vaatii sekä asiantuntijan itsensä ja työyhteisön muiden henkilöiden resursseja. Asiantuntijalta itseltään vaaditaan ajan lisäksi jatkuvaa aktiivista otetta oman oppimisensa ja kehittymisensä suhteen. Työyhteisön muilta työntekijöiltä vaaditaan myös aktiivisuutta ja jatkuvaa tuen antamista nuoremmille työntekijöille.

”Mun mielestä mun osaamista pitäisi kehittää ajan kanssa, et en pysty sanomaan yksittäin et miten. Kehittämistä pitää kuitenkin olla, koska se itsessään motivoi.” H3

”Keskusupseerina mun mielestä aika kriittisenä tekijänä on kokemus, et yksi purjehduskausi ei todellakaan riitä siihen, pitää olla taustalla useampia purjehduskausia ennen kuin se kokemusperäinen taito alkaa sinne syntyä.” H6

”Parhaat tavat miten mun osaaminen kehittyis olis ehdottomasti sellainen aktiivisuus ja meillä olo yksinkertaisesti.” H3

”Mun kohdalta mä uskon et mun osaamisen kehittämisessä on tärkeitä, et mä saan tukea siihen, et mä voin kasvaa siihen seuraavaan tehtävään naivistisesti sanottuna.” H3

6.1.2 Ajankäytön hallinta

Haastatteluissa asiantuntijat korostivat omien töiden suunnittelun ja ajankäytön hallinnan olevan yksi keskeisimmistä kyvyistä heidän omissa työtehtävissään menestymiselle. Asiantuntijoiden tehtäväkenttä ja työtehtävät ovat hajanaisia. Toiminnan luonne vaihtelee kausittain vuodenajan mukaan. Myös henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja välillä koetaan myös pulaa osaajista. Asiantuntijoiden pitää samanaikaisesti kyetä hallitsemaan operatiivisia tehtäviä meillä ja suunnittelemaan ja ylläpitämään vastuullaan olevia järjestelmiä ja kehittämisprojekteja. Asiantuntijat joutuvat myös toimimaan samanaikaisesti useassa eri roolissa oman tehtävän ohessa tapahtuvan vastuun kautta. Vaikka sotilasorganisaatio on perinteisesti mielletty hierarkkiseksi, joutuvat asiantuntijat kuitenkin kantamaan vastuuta omista työtehtävistään ja työskentelemään itsenäisesti yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Jotta asiantuntijat voisivat hallita tätä hajanaista työkenttää, vaatii se heiltä kykyä tarkkailla ja aktiivisesti suunnitella omaa toimintaansa. Haasteen asiantuntijoille aiheuttaa nopeasti muuttuvat ja yllätyksenä tulevat tilanteet, joihin ei kyetä riittävästi varautumaan ennakoon. Tämä vaatii asiantuntijoilta kykyä sopeutua joustavasti näihin tilanteisiin ja uudelleen priorisoida ja muuttaa jo tehtyjä suunnitelmia ympäristön asettamien uusien vaatimusten mukaisiksi.

Kyky priorisoida omia työtehtäviä erilaisissa tilanteissa

Haastateltavat painottivat työtehtävien priorisoinnin merkitystä päivittäisessä työskentelyssä. Priorisointi vaatii asiantuntijalta kykyä asettaa työtehtävät tärkeysjärjestykseen, kuitenkin siten että kaikki tarpeelliset tehtävät tulee tehtyä. Tämä vaatii asiantuntijalta taitoa suunnitella työskentelyään etupainoisesti ja tarpeen vaatiessa muuttamaan näitä suunnitelmia. Onnistunut priorisointi vaatii asiantuntijalta järjestelmällisyyden lisäksi kykyä jättää hetkellisesti

muita työtehtäviä syrjään ja keskittymistä keskeisiin tai kiireellisiin tehtäviin. Nopeasti muuttuvat tilanteet muodostavat tehtävien priorisoinnilla kuitenkin haasteen. Vaikka asiantuntija olisi pyrkinyt ennakoimaan erilaisia tilanteita työskentelyssään, saattavat he kuitenkin yllättäen kohdata sellaisia tilanteita joihin ei ole voinut varautua, mutta jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä. Tällaisia tilanteita aiheuttavat sekä puutteellinen johtamistoiminta, kuin myös tekniset haasteet monimutkaisissa järjestelmissä. Tällaisissa tilanteissa asiantuntijoilla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen. Haastateltavien näkemyksen mukaan kuitenkin priorisointi kyky kehittyä kokemuksen myötä. Seuraavat tekstilainaukset havainnollistavat asiantuntijoiden priorisointikyvyn tarvetta jatkuvasti muuttuvassa tehtäväkentässä.

”Sit kun mä oon asian tehnyt mun listalta mä laitan siihen sen asian eteen pienen neliön ja ruksin et done ja siirryn seuraavaan projektiin ja sit kun ne on tossa ranskalaisilla viivoilla laitettu niin voin sitä vielä jatkojalostaa sitä tärkeysjärjestykseen et mistä lähtee liikkeelle, et laittaa tärkeimmät ylös, mitkä on siis pakko saada tehtyä ja alapuolelle niitä ei niin tärkeitä tehtäviä.” H1

”Mä teen laitekokeilut kaikilla mun laitteille, sen jälkeen jos niissä ilmenee jotain vikaa tai toimintahäiriöitä niin sit sitä lähdetään purkamaan, et etukäteen mä olen tilannut tiettyjä huoltoja ja korjauksia ja muita sellaisia, joita pitää ruveta hoitamaan, mut sitten tulee aina silloin tällöin satulasta et täytyy tehdä jotain asioita, mihin ei oikein voi ennakolta puuttua.” H1

”Käskynjaon jälkeen päivä jatkuu tavallisesti PVAH-postin läpikäymisellä, siihen liittyvillä pikaisilla toimenpiteillä kautta sitten suunnittelulla miten ei niin kiireiset tehtävät toteutetaan seuraavien päivien kautta viikkojen aikana.” H2

”Päiviin hyvin suuresti vaikuttaa satulasta tulevat tilanteet, kaiken näköiset alusesittelyt, pikaiset kurssitukset, joko itseä koskien tai henkilöstön määrittämiseksi niihin tehtäviin.” H2

Kyky työskennellä tehokkaasti työtehtäviä aikatauluttamalla

Henkilöstön vähyys ja tehtäväkentän laajuus aiheuttavat asiantuntijoille tunteen jatkuvasta kiireestä. Tämän tunteen takia asiantuntijoiden pitää jatkuvasti arvioida ja suunnitella ajankäyttöään. Haastateltavat korostivat tehokkaan ajankäytön vaativan heiltä itse itsenäistä töiden ai-

katauluttamista ja pidemmän työskentelysuunnitelman tekemistä. Asiantuntijat kokivat erilais-
ten töiden listaamismenetelmien auttavan heitä jäsentämään tulevia työtehtäviä. Töiden etu-
painotteinen suunnittelu koettiin myös tärkeäksi, koska tällöin asiantuntijat kykenevät vasta-
maan mahdollisiin muutoksiin nopeammin. Tekemällä oman työskentelysuunnitelman asian-
tuntijat kykenevät tehokkaimmin muokkaamaan ja kehittämään omaa tapaansa työskennellä.
Päiväkohtainen suunnittelu ei tällaisessa työskentely-ympäristössä ole riittävä, vaan asiantun-
tijat pyrkivät jäsentämään itselleen seuraavan viikon kokonaisuuden jo edellisellä viikolla.
Haasteen töiden aikatauluttamiselle aiheuttavat nopeasti tulevat muutokset ympäristön toimes-
ta. Seuraavilla tekstilainauksilla kuvataan asiantuntijoiden tapoja aikatauluttaa työskentelyään.

*”Sit pitää sanoo et totta kai ajanhallinta on tärkeätä kun on määräaikoja millon pitää asioita
ehdiä tehdä ja ainakin allekirjoittanutta helpottaa se et edellisellä viikolla jo ottaa tyhjän pa-
perin nenänsä eteen ja kirjoittaa siihen ihan vaan vaikka ranskalaisilla viivoilla et mitä kaik-
kia asioita pitää ensi viikkoon mennessä tehdä.” H1*

*”Työpäivät menee helposti koulutuksen suunnitteluun ja niiden valmisteluun. Lähtee sillä et
katotaan mitä vaateita viirikön päälliköllä on ja tehdään viikko-ohjelmaan tarvittavat varauk-
set.” H3*

*”Normaalityöpäivähän koostuu siitä et mä katon, et mun on oikeestaan helpompi lähtee ra-
kentaa sitä koko viikkoa, et maanantai aamuna ensimmäisenä kun mä tulen töihin, niin mä
teen laitekokeilut kaikilla mun laitteille...” H1*

Kyky toimia nopeasti muuttuvissa tilanteissa

Haastateltavat korostivat ajankäytön hallintaan liittyvänä keskeisenä kykynä taitoa toimia te-
hokkaasti nopeasti muuttuvissa tilanteissa hajanaudessa työskentäessä. Asiantuntijoiden työteh-
tävät koostuvat laajasta tehtäväkentästä. Myös aikataulut ovat usein häilyviä, johtuen nopealla
tahdilla tulevista muutoksista. Asiantuntijat kokivat henkilöstön vähyiden laajentavan heidän
omaa tehtäväkenttäänsä. Asiantuntijoiden mukaan kokemuksen myötä kyky toimia erilaisissa
tilanteissa kehittyi. Jotta toiminta olisi tehokasta, pitää asiantuntijan pystyä toimimaan erilais-
ten ihmisten kanssa ja heidän pitää pystyä sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön.
Kokemuksen myötä asiantuntijoilla myös kehittyi kyky hahmottaa työskentelystään olennaiset
asiat ja tätä myöten he pystyvät keskittymään niihin. Tällöin he eivät joudu tuhlaamaan resurs-

sejaan ei niin tärkeisiin asiakokonaisuuksiin. Joissain tilanteissa kuitenkin keskitytään liiaksi lyhyen tähtäimen tavoitteisiin, jolloin kokonaisuustavoitteet saattavat hämärtyä.

”Sit tähän satulasta johtamiseen, siihen on varmaan kasvanut jonkin näköinen ammattitaito et pystyy eri henkilöiden kans toimimaan hyvinkin nopeella aikarytmityksellä. Se ei tietenkään oo hyvää henkilöstöhallintoa.” H2

”Se et lähtee täältä omalta alukselta mihin on tottunut, uuteen ja vieraaseen, niin aiheuttaa se totta kai vähän hämminkiä ja hämmennystä et miksi te nyt näin teette et kun me tehdään se tällä tavalla tuolla.” H1

”Tämmönen ehkä tietynlainen laskelmointi on mulla kehittynyt, et tietyt asiat kannattaa valmistella tiettyyn pisteeseen asti. Jotain asioita ei kannata valmistella loppuun asti, koska suurella todennäköisyydellä on odotettavissa että niihin tulee sellasia muutoksia, että sitä suunnitelmaa ei kannata tehdä ihan valmiiksi ihan siinä vaiheessa. Tohon taas voi sanoa et sen suunnitteluprojektin loppuvaiheessa tulee sit taas kiire ja taas palataan tähän tiettyyn suunnittelun rytmiin joka täällä vallitsee ja sit mennään taas satulasta.” H2

”Ehkä liiankin kriittisesti ajateltuna kun tietyt tavoitteet on asetettuna niihin sääntillinen pitkäaikainen pääseminen joskus unohtuu sen puolesta että saadaan joku lyhytaikainen osatavoite suoritettua, joka ei sitten palvele sitä kokonaistavoitetta.” H2

Kyky sietää painetta ja ylläpitää motivaatiota kiireen keskellä

Ajanhallintaan liittyen asiantuntijat kokivat tärkeäksi kyvyn sietää painetta ja ylläpitää motivaatiota jatkuvan kiireen keskellä. Asiantuntijan pitää pystyä työskentelemään tehokkaasti paineen ja stressin alla. Nopeasti muuttuvat tilanteet aiheuttavat asiantuntijoille stressin tunnetta. Tätä stressiä kuitenkin pystytään vähentämään sitouttamalla koko henkilöstö työskentelemään yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Seuraava tekstilainaus ilmentää työntekijöiden yhteisen sitoutumisen tarvetta päivittäisessä työskentelyssä.

”Suurimpana haittana mun tehtävissä näkisin sellasen hektisyyden, aika ajoittain, voidaan puhua jopa päivittäin tulee tällasia tilanteita että vaikka eletään tietyssä syklissä puolustusvoimissa ja merivoimissa, meripuolustusalueella, laivueessa, siitä alaspäin alustasalla saakka kolmiviikkoisrytmit sun muut mut vaikka kuinka hyvin suunnitellaan kyseessä olevat

hommat niin silti tulee näitä pikatilanteita, henkilöstön osalta, ne luo siihen sellaista tietynlaista hektisyyttä siihen jokapäiväiseen työntekoon, näitä ei tietenkään kaikkia pysty välttämään, mut mun mielestä tällä kokemustaustalla ainakin ne pystyis ainakin puoleen vähentämään nämä sillä et jokainen henkilö olis niin sanotusti siinä samassa pulkassa täysipainoisesti mukana.” H2

Asiantuntijoiden pitää kyetä käsittelemään omaa kuormitustaan aktiivisesti. Heidän pitää kyetä erottamaan työaika ja vapaa-aika toisistaan. Stressiä kyetään hallitsemaan tiedostamalla rajallinen työaika ja pyrkimällä jättämään työtehtävät töihin siinä vaiheessa kun asiantuntija siirtyy vapaalle. Asiantuntijat ymmärtävät, että erilaiset persoonat eivät välttämättä tule keskenään täydellisesti toimeen. Tämän ei kuitenkaan koeta vaikuttavan työskentelyyn.

”Sehän on ihan puhdas fakta et kaikkien kans sä et vaan voi tulla toimeen ja sille ei vaan voi yhtään mitään, mutta kun ajattelee sen asian niin et tehdään nyt tää työ ja sit mä lähen töistä kotiin, niin sit ollaankin siellä kotimaailmassa ja silloin ei tarvi ajatella A: työtä, B: työkavereita, kaikkien kans ei vaan niin hyvin toimeen tule, mut aina kyllä pystytään työt tekemään, et se ei kyl häiriinny siitä.” H1

Henkilöstön vähydellä on merkitystä stressin muodostumisessa ja motivaation ylläpidossa. Haastateltavat kokivat motivaation alenavan tilanteissa, joissa toimitaan vähemmällä henkilöstöllä, mitä alun alkaen oli suunniteltu. Kaikki tehtävät kyetään suorittamaan liian vähäisellä henkilöstöllä, mutta pitkällä tähtäimellä ei tämä ole toimiva ratkaisu. Tällöin asiantuntijoiden tärkeäksi taidoksi nousee kyky tehdä kompromisseja rajallisen ajan ja työn laadun suhteen, toisin sanoen asiantuntijoiden pitää arvottaa työtehtävänsä tärkeysjärjestykseen priorisoinnin kautta.

”Sitten on pakko mainita jakokirjaan ja taisteluohjeeseen verraten miten siellä on suunniteltu jotkut tehtävät eri vahtijaoissa, eri hälytystiloissa, että niin aluksella liikutaan lähes puolilla siitä henkilöstö määrästä mitä on suunniteltu toteutettavan. Se ei vaan yksinkertaisesti toimi pitemmän päälle, kyllä henkilöstö pystyy suoriutumaan näistä tehtävistä mutta se ei pitemmän päälle kuitenkaan toimi.” H2

6.1.3 Vastuu omasta tehtävästä ja kehittyneet ongelmanratkaisumallit

Tarkasteltaessa taistelualusta työympäristönä, voidaan yksiselitteisesti todeta aluksen päällikön kantavan kaiken vastuun. Asiantuntijat kuitenkin mieltävät aluksen sisäisen vastuun jaon

monipuolisemmin. Luonnollisesti kuitenkin sotilasorganisaation peruseräpäätösten mukaan virallista hierarkkisuutta ei kyseenalaisteta. Asiantuntijoiden vastuun tunne perustuu haastatteluiden mukaan heille annettuun tehtävään ja tätä kautta tuleviin erilaisiin velvoitteisiin, liittyen henkilöstöön, järjestelmiin ja toimintatapojen kehittämiseen. Saatu vastuu koetaan tulevan sekä ulkoapäin organisaatiosta, mutta sen tunne kumpuaa myös asiantuntijasta itsestään haluna tehdä parhaansa.

Vastuulliset tehtävät vaativat asiantuntijoilta kykyä hyödyntää monimuotoisia ongelmanratkaisumalleja työskentelyssään. Ongelmanratkaisutaitoja vaaditaan päivittäisessä työskentelyssä. Erityisesti ne korostuvat erilaisissa teknisissä vikatilanteissa ja kehitettäessä uusia toimintamalleja. Ongelmanratkaisutaidot koettiin tarpeellisiksi työn sujuvan etenemisen kannalta. Asiantuntijoiden kuvauksen mukaan ongelmanratkaisutaito on tapa tarkastella uutta asiaa tai tilannetta loogisesti etenevän prosessin kautta. Tällaisissa tilanteissa asiantuntijat pyrkivät kohti ratkaisua johdonmukaisen ajatusmallin kautta. Tilanteesta riippuen asiantuntija rakentaa tämän ajatusmallien hyödyntämällä tehokkaasti käytettävissä olevia resurssejaan.

Kyky kantaa vastuuta omasta tehtävästä

Asiantuntijoiden vastuut voidaan jaotella kolmeen erilliseen kokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus rakentuu vastuista, jotka perustuvat erilaisten järjestelmien hallintoon, ylläpitoon ja kalustovastuuseen. Toinen kokonaisuus koostuu toimimisesta yhteistyössä muiden työyhteisön työntekijöiden kanssa, jotta oma tehtävä tulee täytettyä mahdollisimman hyvin. Kolmantena kokonaisuutena voidaan nähdä olevan vastuu jatkuvasta kehittämisestä omassa tehtävässä. Asiantuntijan edetessä haastavampiin tehtäviin taistelunjohtokeskuksessa, ei hänellä riitä ainoastaan käskettyjen asioiden tekeminen, vaan hän kokee olevan vastuussa myös asiaan liittyvän laajemman kokonaisuuden hahmottamisesta.

Taistelunjohtokeskuksessa työskentelevien erilaiset tehtävät vaikuttavat siihen missä asiakokonaisuuksissa heidän vastuunsa korostuu. Operaattoritehtävissä toimivat kokevat olevansa eniten vastuussa heidän omaan tehtäväänsä liittyvien järjestelmien toimivuudesta. Tähän vastuuseen liittyy teknisen vastuun lisäksi yhteistoiminta muiden työntekijöiden kanssa. He toimivat yhteistyössä muiden saman erikoisalan erikoisosaajien kanssa. Tämän lisäksi he toimivat yhteistyössä aluksen muiden johtohenkilöiden kanssa. Tässä yhteistoiminnassa he kokevat kantavansa vastuun siitä, että aluksen päälliköllä on heidän järjestelmiensä osalta paras mahdollinen suorituskyky käytössään. Tämä ilmenee näillä henkilöillä tuntemuksena siitä, että he

ovat vastuussa omasta tehtävästään myös poissa ollessaan. Tämän takia he pyrkivät jakamaan osaamistaan myös muille, jotta heidän vastuullaan oleva järjestelmä toimisi mahdollisimman hyvin. Seuraavat tekstilainaukset ilmentävät järjestelmävastuissa olevien asiantuntijoiden näkemystä vastuistaan omassa tehtävässään.

”...se käytännössä tarkoittaa sitä et on aluksen päällikön neuvonantajana aluksen taistelunjohtojärjestelmän tiimoilta ja merenkulkujärjestelmän tekninen vastuuhenkilö.” H1

”Mun tehtävä on siis Hamina-luokan ohjusveneen viestialiupseeri ja mulle kuuluu kaiken viestikaluston huolto, jos siis niitä tarvii huoltaa ja sitten viestiyhteyksien ylläpitäminen merellä ja maissa.” H4

”Tietysti sitten laivueen järjestelmäinsinöörin sekä aluksen järjestelmä insinöörin kautta tulee erinäköisiä tehtäviä mitä pitää hoitaa ja sitten tietysti päällikön ja förstin kautta kans.” H5

”Vaikka mulla on vastuu järjestelmästä niin yhteistyötä pitää tehdä, kun siinä vaiheessa kun mä olen lomalla tai poissa, niin pitäähän jonkun toisenkin tällaiset pienemmät ongelmat osata ratkaista.” H1

Taistelunjohtokeskuksessa johtotehtävissä olevien näkemyksessä oman tehtävänsä vastuista korostuvat hieman erilaiset näkökulmat. Vaikka näkökulmat korostavat eri asioita, vaikuttaa taustalla edelleen samalla tavalla perusvastuu omasta tehtävästä kuin operaattoritehtävissä olevillakin. Edelleen vastuuta ei kanneta yksin, vaan siihen liittyy yhteistyö muiden kanssa. Tässä yhteistyössä heillä korostuu tunne siitä, että he ovat vastuussa alaisistaan ja, että he ovat vastuussa heidän hyvinvoinnistaan. Toinen näkökulma, jota johtotehtävissä olevat korostavat on vastuu oman tehtävänsä hahmottamisesta ja kehittämisestä osana laajempaa kokonaisuutta. Heidän mukaansa perusolettamuksena on, että he osaavat omaan tehtäväänsä liittyen perustiedot ja –taidot. Tämän lisäksi he tuntevat olevansa vastuussa ymmärtää miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja heidän tulee jatkuvasta pyrkiä pohtimaan myös vaihtoehtoisia tapoja toimia. Tätä näkökulmaa voisi luonnehtia vastuuksi toiminnan kehittämisestä. Seuraavissa tekstilainauksissa ilmenee taistelunjohtokeskuksen johtotehtävissä olevien koostamia erityispiirteitä omasta vastuustaan.

”...samoin koulutuksen suunnittelussa tehdään muiden alusten kanssa yhteistyötä, muuten semmonen yleinen yhteistyö on ehkä enemmän kans sellasta äidillistä huolenpitoa alaisistaan.” H2

”Se on sitten jo huomattavasti laajempi kokonaisuus, toi keskuksen johtaminen ja siinä pitää sit pystyä ymmärtämään niin kuin suurempia seikkoja, et siinä ei sit enää riitä se et ymmärtää et lakikorkeus on se ja se, tai et ammutaan tonne ja näin et ne perustiedot ja taidot pitää siinä vaiheessa jo olla hanskassa. pitää pystyä aattelemaan muutakin kuin että näin on käsketty tehdä, eli miten muutenkin tämän homman voisi tehdä ja mistä tämä johtuu.” H2

Ongelmanratkaisukyky loogisesti etenevänä prosessina

Asiantuntijoiden ongelman ratkaisuprosessin käynnistää jokin vikatilanne tai havaittu tarve kehittää tiettyä toimintoa tai toimintatapaa. Asiantuntijoiden ongelmanratkaisu voi alkaa joka itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti yhteistyössä muiden kanssa. Aluksi asiantuntija pyrkii selvittämään itselleen millainen ongelma on kyseessä ja millainen tilanne pitäisi ratkaisun jälkeen olla. Ratkaisu alkaa perehtymällä saatavilla olevaan materiaaliin huolellisesti ja etsimällä tietoa eri lähteistä mahdollisuuksien mukaan. Tässä vaiheessa korostuu asiantuntijan aiempi tietämys oikean tiedon sijainnista. Samaa selvitystyötä ei kannata tehdä eri henkilöiden toimesta montaa kertaa, tästä syystä asiantuntijan pitää aktiivisesti selvittää onko vastaavanlaista ongelmaa aiemmin selvitetty. Tämä vaatii asiantuntijalta omaa aktiivisuutta sekä lähdeaineistoa, kuin myös muuta henkilöstöä kohtaan. Havaitun ongelman ratkaiseminen vaatii asiantuntijalta perusteellista ja kattavaa käsitystä vallitsevasta ilmiöstä. Tästä syystä hänellä pitää olla kyky punnita monia erilaisia vaihtoehtoja ja tulkita asiaa useasta näkökulmasta käsin. Tähän liittyen asiantuntijalla pitää olla kyky rakentavasti kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja ja -malleja. Ratkaistaessa ongelmaa hänen ei tulisi tyytyä vain yhteen ratkaisuun, vaan hänen pitää pyrkiä muodostamaan useita mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. Seuraavissa tekstilainauksissa kuvataan asiantuntijoiden tapaa aloittaa ja edetä ongelmanratkaisuprosessissa kohti ratkaisua.

”Meille toi kehitystyö lähtee ja puhun nyt siis me, koska me tehdään aika paljon yhteistyötä toisen aluksen keskusupseerin kanssa, et yleensä aloitetaan palaverilla et mitä pitäis tehdä, mikä on ongelma kohta, et mitä me ollaan huomattu, et tää ei nyt tunnu oikeelta toimintatamallilta.” H3

”Pitää tietää mistä sä löydät ne manuaalit ja mistä se etsit sitä tietoa, mut taas siihen sun omaan aktiivisuuteen liittyy se et sä käyt koputtamassa olkapäähän sitä vanhempaa kaveria, et hei viititkö näyttää tän ja tän jutun et tosiaan ei kukaan sulle tuu hyttiin tuomaan sitä tietoa et itse se pitää kaivaa.” H6

”Ongelmatilanteissa jos en itse sitä osaa ratkaista niin kyllä se sit lähtee sillai et mä lähden aluksen järjestelmä insinööriltä kysymään.” H1

”Et ajatellaan myös muitakin vaihtoehtoja kuin et näin täällä on ennekin tehty, et mun mielestä pitää aina olla vaihtoehdot 1, 2 ja 3 tehtävän toteuttamiseksi.” H2

Kyky hyödyntää omaa kokemusta ja työyhteisön osaamista ongelmanratkaisussa

Kokemuksen kautta asiantuntijoille kehittyy reflektiivinen ote omaa työskentelyään kohtaan. Tämän perusteella asiantuntija kykenee jatkuvasti kriittisesti arvioimaan omaa työskentelyään ja siihen vaikuttavia asioita. Asiantuntijat painottivat, että ongelmanratkaisussa keskeistä on hahmottaa omat tiedot ja taidot ja niiden rajallisuus. Tästä syystä asiantuntijoilla pitää olla kyky hyödyntää oman kokemuksensa lisäksi tehokkaasti kaikkea sitä osaamista mitä työyhteisö omaa. Erilaisten ongelmien noustessa esiin asiantuntijalta vaaditaan hänen erityisosaamistaan. Uran alkuvaiheessa, jossa asiantuntijalle ei ole vielä karttunut kokemusta, joutuu hän vahvasti nojaamaan ongelman ratkaisussa lähdeaineistoon ja muihin työyhteisön asiantuntijoihin. Muilta henkilöiltä aloitteleva asiantuntija ei ainoastaan se lisää konkreettista tietämystä, vaan heiltä hän saa myös henkistä tukea omaan työskentelyynsä. Kokemuksen karttuessa asiantuntija kykenee helpommin ja nopeammin hahmottamaan ratkaisua vaativan ongelman luonteen. Kokemuksesta huolimatta tehtävät ratkaisut kannattaa varmistaa monen eri lähteen avulla. Kokemus auttaa asiantuntijan myös jäsentämään omaa ajatteluaan siten, että hän kykenee myöntämään itselleen oman osaamattomuutensa. Tekstilainauksissa kuvataan asiantuntijoiden tapaa hyödyntää työyhteisön osaamista ja sieltä saatavaa tukea ongelmanratkaisuprosessiin. Tilanteesta riippuen asiantuntija hyödyntää omaa kokemustaan ja työyhteisön osaamista eri tavoin.

”Mun työssä riippuu tilanteesta, et kannattaako apua hakea joltakin vai yrittää etsiä sitä manuaalista, molempi parempi. Siis mun mielestä ne manuaalit on hyvä olla ja niitä kannattaa käyttää samaan aikaan kun kysyy joltakin, jos vaan mahdollista. Et kun tulee joku kysymys, niin sä käyt kattomassa sen siitä manuaalista ja sen jälkeen tarkistat sen joltain joka tietää

sen paremmin, tai sitten sä oot kysynyt jotain saat vastauksen ja sit kokeilet sitä ja sit katot siitä manuaalista et mitä se sanoo siitä, mun mielestä se on järkevää sillai tuplatsekata se homma, et kaikista kysymyksistä kannattais aina olla käytännön tietoa ja sit kans se kirjallinen versio, joka on sit se mitä valmistaja suoraan sanoo.” H4

”Fakta on et mä teen tosi paljon yhteistyötä rinnakkaiskeskusupseerin kanssa näitä hommia. Me pyritään tekemään yhdessä ja tuetaan toisiamme. Ja sit taas täällä aluksella se tarkoittaa et kaikki kehittämistoiminta, en mä niitä voi lähteä yksin tekemään, koska ei ne omat ajatukset siihen riitä.” H3

6.2 Yhteisöllinen osaaminen

Monipuolisten yksilöön sitoutuneiden taitojen ja kykyjen lisäksi asiantuntijan työ painottuu entistä enemmän ryhmässä työskentelemiseen ja yhteisöllisen osaamisen rakentamiseen ja hyödyntämiseen. Työtehtävät ja niissä esiintyvät ongelmatilanteet ovat usein niin monimutkaisia ja vaativia, että yksilön omat voimavarat eivät välttämättä riitä niiden käsittelyyn itsenäisesti. Myös tiedon ja informaation määrä nykypäivänä on niin suuri, että kaiken sen hallitseminen ilman muita resursseja yksilönä vaikuttaa mahdottomalta. Oleellista nykypäivän asiantuntijalle ei ole tietää ja osata kaikkea itse, vaan hänellä tulee olla kyky tiedostaa ja hyödyntää erilaisten tietoverkkojen ja muiden asiantuntijoiden osaaminen omassa työskentelyssään. Kokenut asiantuntija kykenee käyttämään näitä resursseja tehokkaasti ja monin eri tavoin tilanteiden vaihdellessa. Asiantuntijan eri osaamisia ei voida selkeästi erotella yksilön tietoihin ja taitoihin ja yhteisölliseen osaamiseen, vaan ne esittäytyvät usein limittäin tehostaen toinen toistaan. Tässä luvussa esitellään asiantuntijan yhteisöllistä osaamista tiedonrakentamisen ja osaamisen jakamisen kautta. Toisessa alaluvussa käsitellään asiantuntijan osaamista sosiaalisuuden ja ihmistuntemuksen vaikutusta ihmisten johtamiseen taistelunjohtokeskuksessa.

6.2.1 Tiedonrakentaminen ja osaamisen jakaminen

Toimittaessa pienessä ja tiiviissä asiantuntijayhteisössä haastateltavat painottivat vallitsevan tiedon jakamista ja vaihtamista sekä uuden tiedon rakentamista yhteisön sisällä. Onnistunut tiedon ja osaamisen siirtäminen ja uuden tiedon muodostuminen rakentuu kahdesta eri osatekijästä. Asiantuntijalta itseltään se vaatii jatkuvaa aktiivisuutta työyhteisön sisällä. Toinen osatekijä liittyy organisaation toimintamalleihin, joiden pitää tukea tällaista avointa keskustelua ja sitä kautta luoda kannustava työilmapiiri asiantuntijoiden väliselle kanssakäymiselle.

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan toiminta työyhteisössä ei voi olla tehokasta ilman monipuolista yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Tiedon rakentuminen monella eri tasolla

Asiantuntijat kuvasivat tiedon rakentumisen tapahtuvan monella eri tasolla. Virallisena tasona todettiin olevan erilaiset palaverit ja työryhmät. Epävirallisesti tieto voi rakentua huomaamatta päivittäisen työn lomassa erilaisten keskusteluiden kautta. Käytännössä tieto rakentuu päivittäisessä työskentelyssä näiden kahden ääripään välimaastossa riippuen asiakokonaisuudesta mitä ollaan käsittelemässä. Lyhyemmän kokemuksen omaavat hyödyntävät kollektiivista tiedon rakentamista saadakseen tukea omille ajatuksiin ja ideoille sekä tämän jälkeen saadakseen perusteltua ajatuksensa päättävälle taholle. Keskeistä tässä on, että kaikki pääsevät tuomaan omat ajatuksensa esiin, joiden perusteella muokataan yhteinen näkemys asiaan. Tekstilainaukset kuvaavat nuorempien asiantuntijoiden tapaa rakentaa tietoa yhteisöllisesti.

”Meidän työskentelytapa on sellanen palaveri, joka on ilman puheenjohtajaa, eli siis jokainen tuo omat ajatuksensa esille ja pyritään niistä jalostamaan se yhteinen ajatus mitä lähdetään ajamaan eteenpäin ja hakemaan.” H5

”Me suunnitellaan keskenään, jonka jälkeen lähdetään sit ajamaan sitä asiaa tarkoittaen et esitetään päällikölle et voidaanko tehdä näin.” H3

Seuraavassa lainauksessa ilmenee miten uusi tieto rakentuu huomaamatta päivittäisen normaalin kanssa käymisen kautta. Haastateltavat korostivat erityisesti tällaisen keskustelujen kautta tapahtuvan tiedon rakentamisen olevan erityisen hedelmällistä. Varjopuolena tällaisessa menetelmässä voi olla sen systemaattisuuden puute. Kaikki tarvittava tieto ei välttämättä välitä oikea aikaisesti oikeille henkilöille, koska tämä menetelmä perustuu vapaaseen kanssa käymiseen.

”Vaikka tossa ruokapöydässä mä voin kertoa et mulla oli tänään tällanen ongelma, et joka osajärjestelmä ei lähtenyt päälle ja sit mä kävin vähän sitä tutkimassa ja siinä olikin tällanen vika sit toinen kaveri saattaa sanoa, et mulla on saman tyyppinen ongelma nyt kun sanoit, niin mäpä käyn ruokatunnin jälkeen kokeileen tota ja näin se tieto kulkee sit eteenpäin.” H1

Virallista tiedon rakentamista nähdään tapahtuvan erityisesti tilanteissa, joissa ollaan tekemisissä muiden kuin oman työyhteisön lähipiirin kanssa. Tällöin on yleensä kyseessä laajempien tulevaisuuden suunnitelmien teko tai menneen kauden tarkastelu.

”Sitten taas yhteistyötä tulee tehtyä tonne ylöspäin erinäköisissä seminaareissa, kokouksissa ja muissa jossa suunnitellaan tulevaan toimintaa tai arvioidaan mennyttä kautta.” H6

Osaamisen jakamisen haasteet työyhteisön sisällä

Osaamisen ja tiedon rakentaminen ja sen välittäminen työyhteisön sisällä ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Tutkittavassa työyhteisössä haasteita tiedon jakamiselle aiheuttivat erityisesti organisaation tehottomat toimintamallit sekä haasteet henkilöstön osalta. Monimutkaiset tietojärjestelmät ja valtavasti kasvanut tiedon määrä on aiheuttanut sen, että tieto liikkuu väärin paikkoihin ja väärille henkilöille. Joissain tilanteissa asiantuntija turhautuu oikean tiedon löytämisen hankaluuteen eri tietojärjestelmistä. Paluuta perinteiseen virkatiehen ei kuitenkaan välttämättä ole, koska asiantuntijoiden sidosryhmät ja verkostot ovat kasvaneet huomattavasti. Asiantuntijan pitää samanaikaisesti kyetä kommunikoimaan työyhteisön sisällä ja sieltä ulospäin sekä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, kuin myös hierarkkisesti ylöspäin.

”Tämmönen vanha perinteinen miten sitä nyt sanoittais, virkatie on unohtunut näiden tietojärjestelmien avulla kautta sit et tietoa jaetaan väärille henkilöille, väärissä yhteyksissä ja se sit taas aiheuttaa tietynlaisia sekaannuksia.” H2

Toinen keskeinen haaste osaamisen välittämisessä on puute henkilöstöstä ja voimakas henkilöstön vaihtuvuus. Jatkuva uuden tiedon rakentaminen on elinehto työyhteisön kehittymiselle. Kehitystyötä ei kuitenkaan pystytä toteuttamaan tehokkaasti, koska yhteisöön tulee jatkuvasti uutta henkilöstöä, joille pitää aluksi siirtää perustietämystä. Tämä perusteiden kouluttaminen moneen kertaan syö kokeneempien resursseja varsinaisesta kehitystyöstä. Henkilöstön runsas vaihtuvuus näkyy myös kokemuseräisen ammattitaidon puutteena. Työyhteisössä vaadittava erityisosaaminen vaatii kehittyäkseen riittävästi aikaa ja nopeasti vaihtuvalle henkilöstölle ei tätä kokemusta ehdi kertyä.

”Jos me pyritään kehittämään tällaisen taistelualuksen toimintaa niin pitäis kyllä olla myöskin riittävä määrä ihmisiä, et voitais suunnitella sekä sitten nyt kun tullut uutta henkilöstöä paljon se menee sitten enemmänkin siihen et koulutetaan perusasiat uudestaan ja uudestaan eikä sit pystytä kehittämään uutta ollenkaan, et se on sit vähän jäänyt.” H3

”Ja sit on yksinkertaisesti nykypäivänä henkilöstön ammattitaito, tämmöstä vanhaa kokemusperäistä ammattitaitoa esimerkiksi tykistöoperaattorilta välttämättä löydy vaan se vieressä istuva ilpu-upseeri saattaa osata käyttää kyseessä olevaa aparaattia paremmin, vaikka homman pitäis olla aivan toisin päin.” H2

Kyky työskennellä ryhmässä

Tehokas yhteisöllinen tiedon rakentaminen vaatii sujuvaa yhteistyötä ja kykyä työskennellä ryhmässä. Tällainen työskentely vaatii yhteisten päämäärien tunnistamista ja hyväksyntää. Asiantuntijan pitää kyetä asettamaan omat henkilökohtaiset intressinsä tarpeen vaatiessa sivuun. Yhteinen käsitys työstettävästä asiasta nähtiin erityisen tärkeänä erityisesti nuorempien asiantuntijoiden mielestä. Tämä johtuu organisaation vakiintuneesta toimintamallista, jossa yleensä vanhempi asiantuntija on päätöksentekijänä. Työstämällä tavoitteet yhdessä kokevat nuoremmat pystyvänsä ajamaan asiansa paremmin läpi. Ryhmätyöskentelyssä asiantuntijoiden pitää pystyä käsittelemään kaikkien näkökulmia kattavasti vaikka ne saattaisivatkin olla eriäviä. Kuitenkin lopputuloksena tulee löytää yhteinen jaettu näkemys. Kaikkien osallistamisella koetaan olevaan tärkeä tehtävä henkilöstön sitouttamisessa yhteisiin päämääriin. Haastateltavien mukaan henkilöstöä tulisi osallistaa jo hyvin varhaisessa vaiheessa erilaisia prosesseja, jotta he pääsisivät vaikuttamaan omaan kehittymiseensä ja oppimiseen. Tekstilainaukset kuvaavat asiantuntijoiden tapaa hyödyntää ryhmätyöskentelyä päivittäisessä työskentelyssä.

”Eletään sotilaskulttuurissa ja kun mä oon nuoria, siis kaikin puolin, siis ollu vähän aikaan töissä suhteessa moneen tässä laivueessa olevaan upseeriin, kyl se vaatii et kaikessa pitää olla selkeä kokemus mukana, mikä tarkoittaa sitä et jos on nuorempi upseeri kyseessä, niin se on helpompaa yhdessä sopia yhteinen linja, jota lähdetään ajamaan. Jolloin se on helpompi ajaa läpi, et sit taas jos on yksittäinen nuorempi upseeri joka lähtee ajamaan asiaan, niin se menee harvemmin läpi.” H3

”Mun mielestä tähän suunnitteluprosessiin pitäis ehkä ottaa aikaisemmin mukaan ne ketkä erityisesti suunnittelee tän talviajan, et ne pystyis sit tietää sitten, hyvä, tällä viikolla tulee olla tätä, tällä viikolla tulee olla tätä ja nää ketkä olis siinä mukana pystyis sit sitoutumaan siihen paremmin ja vois vaikuttaa et millasta koulutusta halua henkilöstölle, millaista koulutusta halua itselle ja miten halua kehittää tätä taistelukeskusta omassa tapauksessa.” H5

”Se kun työskennellään yhdessä, niin se vaatii sitä et pystyy olemaan vastaanottavainen, eli ei lähe siihen et se oma ajatus on se kaikkein oikein, tai se ainoa oikea, vaan et pystyy myöskin huomioimaan toiset vaihtoehdot asioihin, ei noi asiat muuten kehity mitenkään. Haasteena tollasessa työskentelymallissa on sit toisaalta et se syö aika paljon työpanosta, eli se vie aikaa paljon” H3

6.2.2 Ihmisten johtaminen taistelunjohtokeskuksessa

Taistelunjohtokeskuksen toiminnan tehokkuus rakentuu toimivista järjestelmistä, oikeanlaisista toimintamalleista sekä osaavasta ja oikein johdetusta henkilöstöstä. Asiantuntijat korostivat taistelunjohtokeskuksen toiminnassa ihmisten johtamisen tärkeyttä. Johtamista ei voida mieltää ainoastaan esimiehen tehtäväksi, vaan se koostuu kaikkien keskuksessa työskentelevien henkilöiden toiminnasta. Tämä toiminta vaatii henkilöiltä erilaisia johtamisen, mutta myös johdettavana olemisen taitoja. Haastateltavien kokemuksen mukaan tehokas ihmisten johtaminen rakentuu kahdesta eri osatekijästä. Heidän mukaansa näistä tärkeä tekijä liittyy työntekijöiden sosiaalisiin taitoihin ja tätä kautta heidän väliseen kanssakäymiseen. Toinen tärkeä tekijä liittyy asiantuntijan omaamaan ihmistuntemukseen.

Sosiaalisten taitojen ja kanssakäymisen merkitys osaamisen kehittymiselle

Alaisen näkökulmasta tarkasteltuna johtajan toiminnan pitää olla johdonmukaista ja sen pitää perustua johtajan omaan persoonaan. Alaisen on helpompi sopeutua toimimaan sellaisessa ympäristössä, jossa johtamista voidaan ennakoida. Ennakointia helpottaa johtajan, kun johtaja toimii loogisesti valitseman linjan mukaisesti. Johtajan itsensä näkökulmasta tarkasteltuna sosiaalisessa kanssakäymisessä keskeisellä sijalla on tietynlainen itsevarmuus sekä johtamisessa kuin myös kaikessa muussakin toiminnassa. Itsevarmuuden kautta johtaja varmistuu siitä, että hänen alaisensa kuuntelevat häntä ja sisäistävät hänen haluamansa tahtotilan. Johtavassa asemassa olevat näkevät tämän itsevarmuuden sellaisena ominaisuutena, joka kehittyy kokemuksen myötä. Yleisesti sekä johtaja ja johdettava kokee onnistuneen kanssakäymisen perustuvan vuorovaikutukseen, jossa keskustelu on puolin ja toisin jatkuvaa. Vuorovaikutteisuudella on keskeinen merkitys yhteisön yhteisen päämäärän ymmärtämisessä ja siihen pääsemisessä. Seuraavissa tekstilainauksissa kuvataan hyvää johtamista sekä johdettavana olevan, kuin myös johtajan näkökulmista käsin.

”Päällikön pitää kouluttaa, mut sit jokaisella päälliköllä on oma tapansa mitä ja miten hänen haluaa hoitaa, mikä on ihan hyvä et se kuvastaa sitä omaa persoonaa, niin ne koulutukset mitä täällä on tullut niin ne se on ollut hyvää sen suhteen että hän on aina ajanut omaa linjaansa eikä oo lähtenyt muuttamaan sitä muka auttaa siihen et henkilöstön on hyvä sopeutua tai helppo sopeutua.” H3

”Mut siis mulla on kehittynyt se varmuus siihen toimintaan ja se et se varmuus tuo siihen johtamiseen sitten lisää sillain et sillä varmuudella sä saat aikaan sen et sun alaiset varmasti kuuntelee sua, ennen kuin se et edes yritä johtaa, et se on mun mielestä yks tärkeimpiä asioita.” H3

”Miten koulutetaan niin kyllä se pitäis olla vuorovaikutteisesti, niin kysytään ja puhutaan puolin ja toisin. Jotta pystyis sit näkemään sen suuremman päämäärän.” H3

Johtaminen ja esimiehenä toimiminen toisaalta velvoittaa asiantuntijaa, mutta myös edesauttaa hänen omaa kehittymistään. Yksiselitteisesti ei voida todeta, että ainoastaan virallisesti johtavassa tehtävässä olevat harjoittaisivat johtamistoimintaa. Tilanteesta riippuen se kenellä on paras osaaminen tiettyyn asiakokonaisuuteen voi toimia johtaja esimerkiksi erilaisiin koulutuksiin liittyen. Velvollisuuden tunne itsensä kehittämiseen johtuu siitä, että usein eri tehtävissä olevat kouluttavat oman toimensa ohessa seuraavaa tehtävään tulijaa. Asiantuntijoiden mukaan ellei itseään pyri jatkuvasti kehittämään, ei myöskään kykene tehokkaasti kouluttamaan tämän hetkistä alaistaan eli tulevaa seuraajaansa. Muiden johtaminen ja kouluttaminen nähtiin keskeisenä tekijänä oman osaamisen kehittymiselle. Vaikka asiantuntija itse olisi saanut tietyn koulutuksen, usein hänelle avautuu aiheen laajempi ymmärtämys vasta sen jälkeen kun hän on kouluttanut sen jollekin toiselle. Toisten opettamisen kautta asiantuntijalle ikään kuin avautuu uusia näkökulmia aiheeseen ja hän pystyy näin laajentamaan omaa ajatteluaan. Tekstilainaukset ilmentävät asiantuntijoiden näkemystä vuorovaikutteisesta toiminnan merkityksestä muiden kouluttamiseen ja tätä kautta itsensä kehittämiseen.

”Et jos on nuori keskusupseeri, niin silloin pitää jatkuvasti pyrkiä kehittämään itseään tässä tehtävässä, että voi sitten myöhemmin kouluttaa sen seuraavan keskusupseerin.” H3

”Yleisesti ottaen mun oma oppiminen syventyy kun tehdään muiden kans yhdessä asioita, et varsinkin noiden meidän laitteistojen ymmärtäminen syventyy, et vaikka jos olis käynyt kerran jonkun koulutuksen tai koulutuspaketin laivueen viestiupseerin kanssa, niin sit kun sen käy

jollekin uudelle viestiupseerille niin ite sit huomaa et muistaa taas uudestaan asioita ja tulee kans ihan uusia asioita.” H4

Ihmistuntemuksen hyödyntäminen johtamisessa

Asiantuntijoiden hyvä ihmistuntemus lisää toiminnan tehokkuutta. Hyvän ihmistuntemuksen taustalla vaikuttaa asiantuntijan oma itsetuntemus, jonka perusteella hän ymmärtää omat osaamisensa ja niiden rajoitteet. Hän myös ymmärtää itsetuntemuksen kautta vaatimukset joi-ta hänen osaamiselleen on asetettu. Asiantuntijat korostivat johtamiseen liittyen tarvetta itse osata oikeat toimenpiteet esimerkiksi taistelunjohtojärjestelmään ja sen osajärjestelmiin liitty-en. Heidän mukaansa on ensiarvoisen tärkeää itse osata asiat ennen kuin voi johtaa muita.

Ihmistuntemukseen liittyen asiantuntijat korostivat kahta osatekijää. Heidän pitää ymmärtää työyhteisön haluama ylempi tahtotila sekä heidän pitää ymmärtää työyhteisössä toimivien henkilöiden vahvuudet ja heikkoudet. Hyvän ihmistuntemuksen kautta asiantuntija kykenee tehokkaasti lukemaan ja omaksumaan esimiehensä haluaman tahtotilan ja tavoitteet. Tämä ominaisuus korostuu kaikilla toiminnan tasoilla. Ilman tätä ymmärrystä ei asiantuntija kykene muokkaamaan omaa, eikä siten myöskään muiden toimintaan oikean suuntaiseksi. Yhteisen tahtotilan ymmärtämisen kautta asiantuntija osaa vaatia muilta oikeita asioita. Hyvän ihmis-tuntemuksen kautta asiantuntija kykenee tehostamaan muiden työpanosta. Hänelle ei riitä ai-noastaan se, että hän löytää eri toimijoiden vahvuudet, vaan hänen on myös kyettävä huomi-oimaan muiden mahdolliset osaamispuutteet. Nämä eri henkilöiden vahvuudet ja puutteet vaihtelevat tehtäväkohtaisesti. Tästä syystä asiantuntijan pitää kyetä tehtävästä riippuen hyö-dyntämään alaistensa vahvuuksia ja samalla kompensoimaan heidän puutteitaan, siten että tehtävä tulee täytetyksi mahdollisimman hyvin. Tekstilainaukset kuvaavat asiantuntijoiden ko-rostamaan tarvetta ymmärtää yhteisön korkeampi tavoitetila ja tätä kautta tarvetta hahmottaa eri henkilöiden vahvuudet ja osaamispuutteet.

”Mun pitää osata riittävällä tasolla taistelunjohtojärjestelmä, siis kaikkien järjestelmien osa-järjestelmät, jotta pystyy johtamaan siellä niitä operaattoreita, ja jotta osaa vaatia niiltä oi-keita asioita.” H5

”Jos mietitään miten keskuksen toiminta on tehokasta, niin se vaatii ennen kaikkea sitä et jos katotaan keskusupseerin kautta niin se vaatii yksiselitteisesti et on ymmärtänyt sen päällikön tahtotilan ja päällikön on ennen sitä täyty ymmärtää komentajan tai ylemmän johtoportaan

tahtotilan, sen jälkeen kun se on selvinnyt niin keskusupseerin pitää löytää ne käytössä olevat pelimerkit ja sen jälkeen jakaa ne pelimerkit mahdollisimman tehokkaasti tän kyseessä olevan tehtävän toteuttamiseksi. Tässä tulee esiin just se et keskusupseerin pitää ymmärtää ja myös sanon tän ihan painottaakseni, itse osata käyttää kaikkia osajärjestelmiä ja fasiliteettejä mitä alusluokasta löytyy tän jälkeen jakaa ne tehtävät siten, ja tietää sen oman keskusjoukkueensa, et löytää ne aiemmin mainitsemani vahvuudet johonkin asiaan ja käyttää niitä hyväkseen ja samalla ns kompensoi pois ne heikkoudet niin pitkälle kuin pystyy mut se että ennekuin aloittaa tän suunnittelun henkilöstön käyttöön, niin pitää olla selvillä se mihin tässä pyritään” H2

6.3 Organisaation menetelmät ja vaikutus osaamisen kehittymiseen

Viimeisessä tulosluvussa esitellään asiantuntijoiden kokemuksia puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmästä. Aiemmissa luvuissa haastateltavien asiantuntijuutta ja osaamista lähestyttiin sekä yksilön ja työyhteisön näkökulmista käsin. Tässä luvussa tarkastellaan millaisia menetelmiä puolustusvoimat on käyttänyt asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaillaan erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä asiantuntijan näkökulmasta. Toisessa alaluvussa tarkastellaan miten erilaiset menetelmät ovat vaikuttaneet asiantuntijan kokemuksen mukaan heidän osaamisen kehittymiseen.

6.3.1 Organisaation käyttämät menetelmät asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä koostuu useasta erilaisesta menetelmästä. Lähtökohtaisesti osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmän mukaan työntekijät kehittävät osaamistaan perustutkintojen lisäksi täydennyskoulutusten, työssä oppimisen, perehdyttämisen ja muiden puolustusvoimien ulkopuolisten koulutusten avulla. Tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön asiantuntijoiden mukaan heidän osaamistaan on kehitetty erilaisin menetelmin. Asiantuntijoiden mukaan keskeisimmät menetelmät miten heidän osaamistaan on kehitetty, ovat erilaiset kurssikokonaisuudet, työssä oppiminen sekä perehdyttäminen nykyiseen ja tulevaan tehtävään.

Henkilöstön kehittäminen kursseilla

Kaikkien haastateltavien osaamista on kehitetty erilaisilla kursseilla. Kurssien aiheet ja laajuudet ovat vaihdelleet asiantuntijasta riippuen. Myös henkilön henkilöstöryhmällä ja työssä ole ajalla on vaikutusta siihen miten heitä on kurssitettu. Töihin tullessaan upseereilla on val-

miina perustutkinto maanpuolustuskorkeakoulusta. Uutena henkilöstöryhmänä aliupseerit aloittavat työskentelyn ilman tehtävään valmistavaa perustutkintoa. Aliupseerien kurssituksen rytmityksestä ei myöskään vielä ole kokemusta. Kurssituksen tulisi kuitenkin asiantuntijoiden mukaan muodostaa pitkän tähtäimen koulutusputken, jossa kurssitus on jatkuvaa. Tilanne nähdään huonona, mikäli kurseja järjestetään vähän ja harvoin.

”Meille ei anneta mitään peruskoulutusta niin kuin upseereille tai ennen opistoupseereille me tullaan töihin ja aletaan välittömästi tekemään sitä duunia et siinä olis se et se koulutus olis pitkäjänteistä se koulutus, et se ei menis siihen mikä nyt on vähän näköpiirissä, et kun sä tulet töihin käyt ensimmäisen kurssin tossa vuoden kohdalla, seuraavan kurssin viiden kohdalla ja mestari kurssi on sit viis vuotta ennen kuin sä jäät eläkkeellä.” H1

Kurssien sisällöt käsittelevät yleensä sellaisia yleishyödyllisiä aiheita, josta on hyötyä laajemmalle osanottaja määrälle. Tällaisia aihepiirejä voivat olla esimerkiksi yleiset tietotekniikan tai merenkulun turvallisuuteen liittyvät kurssit. Työyhteisön työrytmi vaikuttaa vahvasti asiantuntijoiden kurssien ajankohtaan. Alusten liikkuesssa pääsääntöisesti keväästä myöhäiseen syksyyn ei henkilöstöllä ole tällöin aikaa osallistua kursseilla. Kurssittaminen painottuu siis talvikaudelle. Eri aihepiireihin liittyviä kurseja myös järjestetään laajasti. Haasteen aiheuttaa kursseille pääseminen erityisesti tilanteissa, jossa asiantuntija pyrkii hakeutumaan sellaisella kurssille, joka ei ole hänen ominta erikoisalaansa.

”Nyt kyl on sitten tulossa kaiken näköistä, Linux-kurssi järjestelmää varten se käydään ja sitten kaiken näkösiä ja meidän omaa laitteistoa varten tulee GOC-kurssi, et kyllä näitä kurseja on tulossa varsinkin nyt talvella. Talvisin tulee tää kouluttautuminen, et kesäisin ei oikeen pysty änkemään mitään koulutuksia.” H4

”Kun kursseille esitetään ihmisiä, niin sit sen tietyn alan ulkopuoliset on sit ne jotka se ne viimeiset paikat jos saa.” H5

Työssä oppiminen ja ohjattu työssä oppiminen

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmän tarjoamista henkilöstön kehittämisen työkaluista, ohjattu työssä oppiminen on keskeisimmällä sijalla. Asiantuntijoiden mukaan työssä oppiminen on jatkuvaa henkilöstöryhmästä riippumatta. Työssä oppimista korostavat erityisesti aliupseerin tehtävissä olevat. Koska aliupseereilla ei välttämättä ole tehtä-

vään soveltuvaa perustutkinto, kokevat he olevan töissä oppisopimuksella, jossa he työskennellessään omaksuvat tarvitsemansa taidot. Heidän mukaansa oman erikoisalan vaatimien taitojen oppiminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta sotilaskoulutusta ei pidä myöskään heidän koulutuksessaan sivuuttaa.

”Tulevaisuudessa mun koulutuksessa pitäis jatkaa tätä sotilaskoulutuspuolta, jatkojalostaa sitä, sitten niin kuin miten sen sanois täytyy sanoa et aliupseeri on vähän, eikä ihan vähääkään niin kuin oppisopimuskoulutuksella täällä töissä, niin se on siitä ensimmäisestä päivästä lähtien siihen asti kun sä aikanaan jäät eläkkeelle niin se on sellasta jatkuvaa työssä oppimista koska me ei valmistuta mistään koulusta tiettyyn tehtävään.” H1

Erilaisten harjoitusten kautta työnantaja pyrkii edistämään työntekijöidensä henkilökohtaista osaamisen kehittymistä. Asiantuntijalla on taito analysoida työnantajan toimenpiteiden merkitystä tälle kehittymiselle. Kaikkia eri henkilöstöryhmiä koskeva henkilöstövaje vaikuttaa työyhteisön kehittymiseen kokonaisuutena. Käytettyjen henkilöstön kehittämisen toimenpiteiden toimivuus nykytilassa ei ole tae siitä, että samat menetelmät toimivat myös tulevaisuudessa.

”Jos mietitään työnantajan panosta tähän henkilöstön kehittämiseen mun näkökulmasta, niin työnantajahan on tyytyväinen kunhan käsketyt tehtävät tulee tehtyä, ja näinhän sen tulee olla-kin. Mutta miten sitten sen osaamisen kehittymisen liittyminen siihen niin työnantaja harjoittaa tietenkin henkilöstöä, ne totta kai kehittää henkilöstöä. Ja kyllähän tää on ollut kehittyvä laivue kokoajan, en mä sitä kiellä, mut kyllä tää toisaalta taantuu kokoajan sitä mukaan kun meillä on henkilöstövajetta, lähtien kaikista erikoisaloista.” H3

Perehdyttäminen ja perehtyminen

Perehtymisen ja perehdyttämisen kautta organisaatio pyrkii luomaan työntekijöilleen riittävät puitteet ja taidot, joilla he kykenevät aloittamaan tehokkaan työskentelyn. Asiantuntijat kokevat näiden menetelmien olevan keskeisellä sijalla heidän kehittämisessään. Perehdyttämistä osaamisen kehittämisen menetelmänä käytetään sekä uusille työntekijöille, jotka eivät ole työskennelleet organisaatiossa pitkään. Perehdyttämistä käytetään jatkuvasti myös kokeneempien asiantuntijoiden työskentelyssä. Haastateltavien kokemusten mukaan heidän perehdyttämisensä ja valmentamisensa kohti seuraavaa tehtävää on käynnissä koko ajan. Tekstilainauksista ilmene miten yhdessä tekemällä uusi työntekijä omaksuu uusia asioita kokeneempien työntekijöiden perehdytyksen kautta. Kokeneempien asiantuntijoiden osaamisen kehittyminen

seuraavaa tehtävää varten ei onnistu erilaisten kurssien kautta, vaan se tapahtuu oppimalla asioita nykyisessä tehtävässä oman työympäristön sisällä.

”Kun ollaan yhdessä tehty näitä juttuja, samalla kun ollaan tehty niin ollaan aina katellu kans uusia juttuja, et miten esimerkiksi nää konsolit pelaa, et niitä on tullut siten kateltua vuosihuoltojen yhteydessä purettiin esimerkiksi kokokonsoli ja huollettiin se kokonaan, niin siitä on vähän sitten nähnyt miten tää koko homma toimii.” H6

”Työnantajan pitäis kehittää mua varmaan seuraavaan työtehtävään, niin ennen sitä ei oo mahdollisuuksia tämmöseen tai ei ainakaan oo nähtävissä tällasia koulutusmahdollisuuksia, muuta kuin jotain pienimuotoisia täydennyskursseja, minkä ehkä pystyis tai pystynkin oppimaan nykyisessä tehtävässä ihan aluksella.” H2

6.3.2 Asiantuntijoiden kokemuksia organisaation osaamisen kehittämisen menetelmistä

Erilaisissa tehtävissä ja erimittaisen kokemuksen omaavat asiantuntijat kokevat organisaation käyttämät henkilöstön kehittämisen menetelmät hieman eri tavoin. Aliupseereiden virassa työskentelevien mukaan kehitettäessä henkilöstöä erilaisten kurssien avulla, tulisi tällaisilla kursseilla selkeämmin huomioida heidän erikoisalansa vaatimukset. Tämä korostuu erityisesti merivoimien kaltaisen teknisen aselajin ollessa kyseessä. Aliupseereiden tehtävissä olevilla on kuitenkin luottamus siihen, että organisaatio tulee kouluttamaan heitä asianmukaisesti tulevaisuudessa. Aliupseereiden kokemuksen mukaan erilaiset kurssit ovat keskeisemmällä sijalla heidän koulutuksessaan, kuin upseeritehtävissä toimivilla. Edelleen aliupseerit korostavat oman aktiivisuuden merkitystä kouluttautumisessa. Tekstilainauksissa kuvataan aliupseereiden koulutuksen erityispiirteitä ja tulevaisuuden odotuksia.

”Niin mun koulutuksessa jos ajatellaan merivoimia meillä on loppujen lopuks aika paljon erikoisalan hommia, kun esimerkiksi maavoimilla suurin osa aliupseereista menee kouluttajatehtäviin kun sit taas meillä se on vähempi sitä, et ehkä sit pitäis siinä peruskoulutuksessa vähän enemmän huomioida sitä mitä sä teet työksesi, et kaikilla ei olis just täsmälleen samanlainen koulutus kun sillä komppanian vääpelillä kun aluksen järjestelmäaliupseerilla, ne on kuitenkin kaks täysin erilaista tehtävää.” H1

*”Näiden nyt tiedossa olevien kurssien jälkeen mä uskon et työnantaja tulee kehittämään mun osaamista mahdollisuuksien mukaan ja erittäin hyvin, kun vaan itse jaksaa olla aktiivinen ha-
keutumisessa, mut tällai mä oon asian käsittänyt et jos itse ei ole aktiivinen hakemaan kurs-
seille, niin sit saa odottaa aika kauan et ne käsketään.” H4*

Upseeritehtävissä olevat kokevat kurssien olevien tarpeellisia, mutta niiden sisällössä on puut-
teita, jotka heikentävät niiden tehokkuutta. Erityisesti oman työyhteisön kurssit koetaan sisäl-
löiltään puutteellisiksi. Sellaiset koulutukset, jotka toimeenpannaan oma työyhteisön voimin,
koetaan toimiviksi. Ulkopuolisten järjestämien koulutuksissa haasteena on saada pitäjiksi riit-
tävän tietotaidon ja kokemuksen omaavia asiantuntijoita. Poikkeuksena ovat erilaiset hyvin
kapeaan erityisalaan keskittyvät kurssit, joissa ulkopuolisten pitäjien tietotaito koetaan olevan
varsin hyvää. Yleisesti ongelmaksi ei koeta sitä, että organisaatiolla ei olisi ajantasaista tietoa,
vaan tällaisen tiedon välittäjän saaminen pitämään erilaisia koulutuksia.

*”Jos mietin tota mun omaa osaamisen kehittämistä, niin siihen ei voi ottaa pelkästään kaikkia
kursseja, vaan tää koko työssä oloaika, mut kurssit mitä on ollut rannassa, et ne on kursseja
et kyl ne ajaa asiansa.” H3*

*”Yksiselitteisesti nää haasteet näissä koulutuksissa johtuu tästä, että ehkä jossakin, et näihin
koulutuksiin ei saada paikalle sellasia herroja joita tarvittais, vaan ne on omissa työtehtävis-
sään niin kiireisinä et ne ei pääse pitämään näitä kyseisiä koulutuksia, Näin vaan on, et siellä
on tilanteita et opiskelijoiden joukossa on herroja joilla on huomattavasti ajankohtasempi,
tarkempi ja parempi näkemys koulutettavaan asiaan kuin ite kouluttajalla.” H2*

*”Ite kun oon ollu tässä niin mun koulutus on vastannut hyvin mun toiveita ja tarpeita, että to-
ta minäkin olen peruskoulutukseni tähän nykyiseen ammattiin saanut ilmavoimissa, et sieltä
on tullut toi ELSO-koulutus ja sit on vielä mukava huomata et merivoimien esikunnassa on
osasto, joka on vain ja ainoastaan keskittynyt näihin ELSO-hommiin, niin sieltä saa oikeaa
koulutusta ja sit kun löytyy se oikee kurssi niin ja jos sä pääset sinne niin niiden sisällöt, jos
puhutään tästä mun erikoisalasta on kyllä todella hyviä.” H1*

Keskeisellä sijalla omassa kehitymisessä koetaan olevan oppiminen päivittäisessä työskente-
lyssä muilta asiantuntijoilta oman työskentelyn lomassa. Työyhteisön sisäiset koulutukset ko-
ettiin tehokkaiksi tavoiksi kehittää henkilöstön osaamista. Niitä koetaan kuitenkin olevan liian
vähän. Yhteisten koulutusten ja harjoittelun kautta kyettäisiin tehokkaasti lisäämään yksilöl-

listä oppimista. Erityisesti yhdessä harjoittelulla kuitenkin pystytään kehittämään yhteisöllistä osaamista ja tätä kautta saataisiin tehostettua koko ryhmän toimintaa.

”Itse laivueessa olleet tyypikurssit ja vastaavat on ollut ihan hyviä kokemuksia mut niitä on ollut aivan liian. Mut tärkeimpänä pidän sitä itse oppimista lähimpien esimiesten ja työtovereiden parissa on ollut se kaikista tärkein.” H2

”Tällä yhdessä harjoittelulla saavutettais etuna sitten itsensä ja alaisten parempi käyttö, pystyis kouluttautumaan ja miettimään miten me toimittais yhdessä, eli hieromaan näitä asioita paremmin, nyt tällasia keskusviikkoja, eli tilanteita, jossa tää keskuksessa toimijat on yhdessä ei oo ollenkaan, mitä olis tulevaisuudessa hyvä olla.” H3

7 POHDINTA

Tässä viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia peilaamalla niitä esitettyyn teoriaan. Tutkimustulosten käsittely on jaettu alalukuihin asetettujen tutkimuskysymysten mukaisesti. Tulosten tarkastelun jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, joka on keskeisellä käytettäessä nyt valittua tutkimusmenetelmää. Luvun lopuksi tehdään yhteenveto toteutetusta tutkimuksesta. Tämän tavoitteena on muodostaa tiivistetty kokonaiskuva käsitellystä aiheesta.

7.1 Johtopäätelmiä tutkimustuloksista

Tutkimuksen tuloksilla vastataan kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka käsittelevät asiantuntijoiden yksilöllistä osaamista, heidän yhteisöllistä osaamista, sekä organisaation käyttämiä menetelmiä näiden osaamisten kehittämiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella on haasteellista jakaa asiantuntijoiden osaamiset näin karkeasti kahteen luokkaan. Näin ollen tarkasteltaessa tuloksia, niitä tulee peilata keskenään toisiinsa.

7.1.1 Yksilöllinen osaaminen ja sen kehittyminen

Yksilöllinen osaaminen näyttäytyy tutkimustulosten mukaan monella eri tasolla ja ulottuvuudella. Nykypäivän toimintaympäristö on sellainen, jossa vaaditaan osaamisen olevan hyvin laaja-alaista. Yksilöllisen osaamisen keskiössä ei tutkimustulosten mukaan ole asiantuntijan erikoisalan substanssi osaaminen, vaan työskentely vaatii asiantuntijalta aktiivista oman työskentelynsä hallintaa erilaisia osaamisia hyödyntämällä. Tällaisia keskeisiä kykyjä ovat tutkimuksen tulosten mukaan oman ajankäytön hallinta, vahva itsetuntemus ja tätä kautta itseohjautuvuus, sekä kehittyneet ongelmanratkaisutaidot.

Työpaikoilla kiireen ilmeneminen voidaan jakaa kahteen luokkaan. Kiire voi olla jatkuvaa tai se voi ilmentyä vaikeasti ennakoitavana ajoittaisena kiireenä. Tällainen ajoittainen kiire aiheutuu nopeasti tulevista, ylimääräisestä, työtehtävistä, joihin varautuminen ja aikataulun suunnittelu on hankalaa (Niemelä 2006). Tutkimuksen tulosten mukaan jatkuvaa kiirettä esiintyy jonkin verran, mutta se ei aiheuta korostuneesti haasteita asiantuntijoiden työskentelylle. Tämä jatkuva kiire johtunee pääasiallisesti henkilöstön vähyydestä sekä henkilöstön voimakkaasti vaihtuvuudesta. Tuloksissa ajoittainen kiire nousee keskeiseen asemaan. Syynä tällaiseen kiireeseen kuvataan olevan nopeasti tulevat ennakoimattomat muutokset ja toisaalta suunnittelu- ja perusteiden saaminen oman toiminnan toteuttamiseen liian myöhään. Jatkuva kiire aiheutuu

usein liian laajasta tehtäväkentästä, jolloin asiantuntija kokee, ettei hänen työnsä laatu ja työpanos ole riittävä omien tehtäviensä toteuttamiseksi (Niemelä 2006.) Tulosten mukaan asiantuntijoiden tehtäväkenttä ei siis välttämättä ole liian laaja-alainen, vaan ajankäytölliset haasteet voitaisiin ratkaista lisäämällä työtehtävien ennakoituvuutta paremmalla viestinnällä.

Asiantuntijat toimivat nykypäivänä useissa rinnakkaisissa toimintaympäristöissä. Tällaisia toimintaympäristöjä voivat olla esimerkiksi operatiivinen toiminta merellä, erilaiset toimintatapojen kehittämisprojektit rannassa, sekä itsensä ja muiden kehittäminen erilaisten koulutus-tapahtumien kautta. Asiantuntijan tulee kyetä sulavasti toimimaan näissä kaikissa erilaisissa toimintaympäristöissä. Tämä vaatii myös ongelmanratkaisutaidoilta uudenlaisia ulottuvuuksia. Asiantuntijan tulee kyetä ymmärtää ja hyödyntää erilaisia kognitiivisia työvälineitä ja vuorovaikutustilanteita. Osana ongelmanratkaisuprosessia asiantuntijalta vaaditaan kykyä hyödyntää eri lähteistä saatavaa tietoa, jota hän sitten voi käyttää liikkeessaan toimintaympäristöjen välillä (Engström – Engström – Kärkkäinen 1995.) Tutkimuksen tulokset tukevat tällaista tulkintaa. Asiantuntijalle ei enää riitä oman erikoisalansa huippuosaaminen, vaan hänen on jatkuvasti kyettävä hakemaan ja muokkaamaan uutta tietoa monesta eri paikasta. Ongelmanratkaisu ei myöskään enää keskity yhden erikoisalan sisälle, vaan se vaatii usean erikoisosaaajan yhteistä panosta. Näin ollen asiantuntijan osaamisen kehittyminen ja ongelmanratkaisutaito ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Vaikka ongelmanratkaisukyky mielletään yksilöön sitoutuneeksi kyvyksi, vaatii tämä taidon kehittyminen vahvasti muun työyhteisön hyödyntämistä.

7.1.2 Yhteisöllinen osaaminen

Asiantuntijoiden yhteisöllinen osaaminen kiteytyy tutkimuksen tulosten mukaan yhteiseen tiedon rakentamiseen ja jakamiseen. Tämä yhteinen uuden tiedon muodostaminen on kiinteästi kytkeytynyt ihmisten johtamiseen työyhteisön sisällä. Toisaalta johtamistoiminnan kautta luodaan puitteet ja perusta yhteisölliselle tiedonrakentumiselle. Tutkimuksen tulosten mukaan asiantuntijat hyödyntävät laaja-alaisesti erilaisia tapoja sekä jakaa ja vastaanottaa tietoa. Tilanteesta riippuen he kykenevät hyödyntämään virallisia kanavia tiedonrakentamisessa. Hedelmällisintä tiedon jakaminen ja rakentaminen kuitenkin on käytettäessä epävirallisia tapoja.

Tiedon jakaminen mekanismit voidaan jakaa viiteen eri luokkaan sen perusteella miten niissä tieto välittyy. Luokkia ovat koulutustilanteet, sähköiset tietojärjestelmät, työprosessit, sovitut tapaamiset sekä viimeisenä epämuodollinen kanssakäyminen (Manninen – Linnakylä 2007). Tutkimustulokset ovat yhteneviä tämän jaon kanssa. Tehokkaimmaksi koettiin tiedon jakami-

nen epämuodollisen kanssakäymisen kautta. Tällaisissa tilanteissa tietoa tulee vaihdettua jatkuvasti päivittäisessä työskentelyssä huomaamatta. Tietojärjestelmät koettiin haasteellisiksi johtuen niiden monimutkaisuudesta ja huonosta käytettävyydestä. Oikean tiedon saaminen oikea-aikaisesti oikeille henkilöille miellettiin ongelmalliseksi. Koulutustilanteiden teho koettiin vaihtelevasti. Näiden tilanteiden teho tulosten mukaan perustuu niiden sisältöön ja kouluttavan tahon osaamiseen.

Tiedon jakamisen ja organisaation verkostoitumisen kehittäminen vaatii Pauli Juutin (1992) mukaan organisaatiossa vallitsevan ilmapiirin ja organisaation rakenteiden tiedostamista ja niiden aktiivista kehittämistä. Ryhmät toimivat itseohjautuvammin ja tiedonkulku on avoimempaa mitä vähemmän hierarkiatasoja organisaatiossa on. Tutkimuksen tulokset tukevat osittain tätä olettamaa. Työyhteisön sisällä koettiin toiminnan olevan itseohjautuvaa ja tiedonkulun varsin avointa. Siten itse organisaatiolla ei tuntuisi olevan tähän vaikutusta. Kuitenkin tarkasteltaessa työyhteisöä osana laajempaa organisaatio voidaan todeta hierarkiatasojen vaikuttavan erityisesti tiedonkulkuun hidastavana ja haittaavana tekijänä.

Juutin (1992) mukaan esimiehen johtamistyyli vaikuttaa keskeisesti työilmapiiriin. Muita työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat yksilöiden asenteet sekä työryhmän ja organisaation ilmapiiri. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä tämän kannan kanssa. Tulosten valossa ei kuitenkaan voida tehdä selkeää jakoa johtajan ja alaisten välillä, vaan usein jokainen asiantuntija toimii vaihtuvissa tilanteissa sekä johtajana, että alaisena. Ihmisten johtamisen keskiössä ovat sosiaalisen kanssa käymisen taidot sekä vahva ihmistuntemus. Kaikessa sosiaalisessa kanssakäymisessä korostuu johdonmukainen ja looginen toimintatapa, joka edesauttaa kaikkia muita mukautumaan ennakoivasti tehtäviin toimenpiteisiin. Tuloksissa korostui myös tarve hyvälle ihmistuntemukselle, jolla on suoranainen vaikutus yksilöiden asenteisiin. Hyvän ihmistuntemuksen avulla kyetään asiantuntijoista yksilöinä löytämään heidän vahvuutensa ja kehittämistä vaativat osa-alueet. Asenteisiin tämä vaikuttaa siten, että erilaisten onnistumisten kautta kyetään synnyttämään myönteinen ilmapiiri, jota kautta asiantuntijat kykenevät ylittämään päivittäisessä työskentelyssä itsensä. Ihmistuntemuksen kautta havaittuja kehittämisen osa-alueita kyetään toisaalta vähentämään ohjaamalla osaamisen kehittämisen resursseja oikeisiin kohteisiin.

7.1.3 Organisaation menetelmät ja vaikutus osaamisen kehittymiseen

Henkilöstön kehittäminen puolustusvoimissa perustuu henkilöstön kehittämisen kokonaisjärjestelmään. Tämä kokonaisjärjestelmä tarjoaa laajan kirjon erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä ja työkaluja. Tutkimuksen tulosten mukaan asiantuntijat tarkastellussa työyhteisössä kokevat heitä kehitettävän tämän kokonaisjärjestelmän mukaisin menetelmin. Toimintaympäristön erityispiirteistä johtuen tietyt kokonaisjärjestelmän osa-alueet kuitenkin korostuvat enemmän kuin toiset. Tulosten mukaan keskiössä ovat kouluttautuminen erilaisten täydennyskoulutuskurssien, työssä oppimisen sekä työhön perehdyttämisen kautta.

Tarve erilaisille täydennyskoulutuksille johtuu kahdesta syystä. Asiantuntijat työskentelevät varsin uusien ja jatkuvasti kehittyvien, monimutkaisten järjestelmien kanssa. Tästä syystä ei perustutkintojen kautta kyetä henkilöstöllä antamaan syvällistä osaamista aihepiiriin ennen siirtymistä työelämään. Henkilöstörakenteesta johtuen ei nykypäivän aliupseereilla ole varsinaista mahdollisuutta kouluttautua omaan erikoisalaansa ennen työskentelyn aloittamista. Tämän takia on selkeä tarve kouluttaa heitä tarpeen mukaisesti työelämässä. On myös tehokkaampaa kouluttaa henkilöstölle yksilöllisiä erityisosaamisia sen mukaan mitä he omassa työssään tarvitsevat, kuin kouluttaa suurelle joukolle pintapuolisesti eri osa-alueista kaikesta vähän.

Henkilöstön kurssittamisen haasteista johtuen, tutkimuksen tulosten mukaan, keskeisimmällä sijalla osaamisen kehittämisessä on työssä oppiminen. Työssä oppimiseen liittyy vahvasti perehdyttäminen uuteen tehtävään siirryttäessä. Sekä työssä oppiminen ja perehdyttäminen koetaan olevan jatkuvia prosesseja. Tutkimuksen tulosten mukaan työssä oppiminen tapahtuu organisaation toimenpitein, vaan se perustuu sekä yksilön että työyhteisön omaan aktiivisuuteen. Tulevaisuudessa tällainen oma aktiivisuus ei enää riitä, vaan organisaation pitää kyetä tukemaan paremmin yksilön ja yhteisön osaamisen kehittymistä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on jatkuva prosessi, joka alkaa jo heti tutkimuksen alkuvaiheessa ja päättyy vasta tutkimuksen valmistuessa. Tutkimuksen aikana tutkija joutuu toistuvasti pohtimaan tehtyjä valintoja ja ratkaisuja sekä niiden sopivuutta tutkimukseen sen kokonaisuuden kannalta (Eskola – Suoranta 2001, 208). Tutkimuksen kokonaisuuden luotettavuuden arvioinnissa tulee tutkimusprosessin kuvaus olla mahdollisimman

seikkaperäinen. Tästä kuvauksesta pitää löytyä tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, niiden liitانتä tutkimusongelmiin, tutkimukseen osallistuvat henkilöt ja siihen liittyvät tilanteet, aineiston keruu ja sen tulkintaprosessin periaatteet sekä kulku. Tutkimuksessa löydettyjen merkitysten tulkinta tulee todentaa esimerkein, näitä ilmaisuille annettuja merkityksiä voidaan arvioida (Ahonen – Saari – Syrjälä – Syrjäläinen 1994, 131.) Tästä syystä tutkimuksen luotettavuutta on syytä arvioida vaiheittain koko prosessin ajalta. Lopuksi voidaan arvioida tutkimuksen yleistettävyyttä kokonaisuuden kannalta.

Tutkimuksen aihe muotoutui toisaalta tiedon puutteen, eli todellisen tarpeen ja tutkijan oman mielenkiinnon kautta. Tutkimuksessa halutaan yhdistää teoria ja käytännön kokemukset ja näitä vertailemalla löytää tutkittavasta ilmiöstä sen erityispiirteitä. Mikäli tutkimuksesta halutaan kattavammin yleistettävää tietoa, pitäisi tutkimuksessa huomioida useampi tapauksia tai toteuttaa tutkimus muilla menetelmillä, kuten esimerkiksi nomoteettisen lähestymistavan kautta. Tällöin ei kuitenkaan olisi pystytty selvittämään ilmiötä yhtä syvällisesti.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että tiettyä kohdetta pyritään tarkastelemaan yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti käyttäen monipuolisia aineistonkeruumenetelmiä. Tässä tutkimuksessa taustalla vaikuttaa jatkuvasti tutkijan oma kokemusperäinen tietämys tutkittavasta kohteesta. Tutkijan ollessa kohdeorganisaation työntekijä, vaikuttaa se myös väistämättä ennakkoletuksiin ja tehtäviin tulkintoihin ja siten tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimusprosessin aikana hyödynnettiin myös kohteeseen liittyviä dokumentteja. Näiden dokumenttien käyttö ei kuitenkaan välttämättä ollut systemaattista. Keskeisintä on kuitenkin tiedostaa tutkijan rooli koko tutkimuksen tekemisen ajan (Eskola – Suonranta (2001).

Aineiston keruu vaiheessa tutkijan roolia osana tutkittavaan organisaatiota piti pohtia. Koska kaikki haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja, oli mahdollista, että tämä vaikuttaisi tutkimuksen luotettavuuteen. Vaihtoehtoina oli, että he toisaalta jättäisivät joitain asioita kertomatta ja toisaalta olisi mahdollista, että he pyrkisivät kertomaan sellaisia asioita, joita he kuvittelivat tutkijan haluavan kuulla. Myös yksilölliset erot saattaisivat vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti he kertoisivat omista kokemuksistaan. Haastattelut kuitenkin onnistuivat hyvin, johon tuen etukäteen valmistellusta teemarungosta ja aiemmin käydyistä vapaamuotoisista keskusteluista haastateltavien kanssa. Tutkijan ollessa työyhteisön jäsen tuntui se auttavan haastateltavia kertomaan syvällisemmin kokemuksistaan. Tämä johtui ilmeisesti siitä, että haastateltavat pystyivät käyttämään omaa ammattisanastoaan ja näin pystyivät pukemaan tuntemuksensa tarkemmin sanoiksi. Haastattelijan ollessa ulkopuolinen, olisi joitain olennaisia asioita jäädä

kertomatta, johtuen viestinnällisestä muurista. Punnittaessa näitä kahta näkökulmaa tutkimuksen luotettavuuden kannalta, voidaan todeta molempien vaikuttavan siihen. Tärkeintä onkin siis tiedostaa näiden näkökulmien vaikutus.

Aineiston saturaatiolla, eli kylläntymisellä, tarkoitetaan tilannetta, jossa lisäaineiston kautta ei saada tutkimuksen kannalta uutta oleellista tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen olevan validi, mikäli tutkija kykenee osoittamaan kohderyhmältä kerättävän aineiston avulla kykenevänsä vastaamaan tutkimusongelmaan (Eskola – Suonranta 2001, 60). Tutkimusta varten haastateltiin asiantuntijoita eri henkilöstöryhmistä ja he toimivat eri tehtävissä tutkittavan kohteen sisällä. He myös olivat kokemuspohjaltaan heterogeenisiä. Määrällisesti haastatteluja tehtiin sen verran mitä henkilöstöä normaali vahtiolosuhteissa taistelunjohdokeskuksessa toimii. Vaikka haastateltavat toimivat eri aluksilla, he toisin sanoen muodostivat yhden vahdin henkilöstön määrällisesti ja tehtävien mukaisesti. Aineisto voidaan siis todeta olevan kattava ja tämän pohdinnan perusteella validi. Aineiston saturaatiota on kuitenkin syytä pohtia tarkemmin. Haastattelemalla suurempi määrä asiantuntijoita olisi mahdollisesti saatu lisää merkittävää tietoa. Tällöin olisi voitu tarkastella asiantuntijoiden kokemuksia henkilöstöryhmittäin, kokemuksen perusteella tai tehtäväkohtaisesti. Vaihtoehtoisesti olisi tutkimuskysymysten asettelua voitu muuttaa siten, että olisi tarkasteltu ainoastaan yhden henkilöstöryhmän tai tietyssä tehtävässä toimivien asiantuntijuutta.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja siitä tehtävän analyysin luotettavuutta (Pyörälä 1995). Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa siis tutkijan tekemät tulkinnat analyysivaiheessa. Vaikka tutkija pyrkisi täyteen objektiivisuuteen, vaikuttavat taustalla silti tutkijan ennakko-olettamukset ja käsitykset. Tästä syystä analyysivaihe on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta tehdyt tulkinnat olisivat nähtävillä avoimesti. Jälkikäteen tarkasteltuna tuntuu mahdottomalta sivuuttaa kaikki tutkijan omat käsitykset tutkimuksessa käsiteltävistä aiheista. Näin ollen on todettava, että tässä tutkimuksessa tutkijan omilla käsityksillä on ollut vaikutusta tehtyihin tulkintoihin. Tiedostamalla tämän vaikutuksen, voidaan kuitenkin todeta tutkimuksen olevan käytetyn menetelmän määritelmän mukaisesti riittävän luotettava.

Laadullisen tutkimuksen yleispätevyyttä voidaan tarkastella sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta käsin. Sisäisellä yleistettävyydellä tarkoitetaan johtopäätöksiä ja yleistyksiä, joita voidaan tehdä tutkimuksen kohteena olevasta joukosta keskenään. Ulkoisella yleistettävyydellä taas tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä yleistyksiä tutkittavan joukon ulkopuolelle (Maxwell

1996, 96.) Tässä tutkimuksessa keskityttiin tietyn kohderyhmän kokemuksiin ja tuntemuksiin, joten tavoitteena ei ollut edes saada tutkimuksesta ulkoisesti yleistettävää. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto oli aihepiiriensä osalta varsin homogeeninen, joten tältä osin voidaan sanoa tutkimuksen olevan sisäisesti yleistettävä. Sisäistä yleistettävyyttä olisi voinut lisätä valikoidulla otanta eri tavoin.. Mikäli olisi haastateltu ainoastaan tietyssä tehtävässä olevia, olisi voinut varmemmin todeta asian olevan yleisesti tietyllä tavalla tietyssä tehtävässä toimivien kokemusten mukaan. Tarkempi yleistys vaatisi uuden tutkimuksen tekemistä valitsemalla jokin tämän tutkimuksen osa-alue ja keräämällä siitä uusi aineisto painottamalla tiettyä valittua otantaa.

7.3 Yhteenveto

Perinteisesti sotilas on mielletty tekijäksi ja asioiden toimeenpanijaksi. Puolustusvoimia pidetään edelleen malli esimerkkinä hierarkkisesta organisaatiosta. Asiantuntijan on kuvattu olevan jonkin tietyn kapean erikoisalan huippuosaaja ja tutkija. Asiantuntijan huippuosaaminen perustuu vahvaan substanssiosaamiseen joka on muodostunut pitkällisen ja itsenäisen omaan erikoisalaan perehtymiseen tutkimuksen kautta. Nykypäivän toimintaympäristöt ovat muokkaantuneet niin, että nämä perinteiset mallit eivät enää kuvaa sotilasta eikä asiantuntijaa sellaisenaan. Sekä sotilalta, että asiantuntijalta vaaditaan nykypäivänä oman erityisosaamisensa lisäksi valtavasti muitakin taitoja ja kykyjä. Näistä kyvyistä jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen ovat kuitenkin kaikessa työskentelyssä keskeisellä sijalla. Nykypäivänä asiantuntijuus on jalkautunut koskemaan yhä useampia sellaisia henkilöitä, jotka ennen olivat tekijöitä ja toimeenpanijoita. Tästä syystä pitää sotilas nähdä yhtäläillä asiantuntijana, kuin kuka tahansa muukin. Toisaalta myös perinteisiltä asiantuntijoiltakin vaaditaan nykyään laaja-alaista osaamista johtamisen alalla.

Yleisesti yksilöllinen asiantuntijuus rakentuu reflektiivisyydestä, itseohjautuvuudesta, itsetuntemuksesta sekä monipuolisista ongelmanratkaisutaidoista. Asiantuntijan omatessa näitä ominaisuuksia, ei hänen tarvitse tukeutua ainoastaan kokemuseräiseen osaamiseensa vaan hän kykenee muokkaamaan toimintaansa ja ajatteluaan eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Haminaluokan ohjusveneen taistelunjohtokeskuksen henkilöstön yksilöllinen asiantuntijuus rakentuu myös näiden ominaisuuksien ympärille. Näiden henkilöiden asiantuntijuus kiteytyy jatkuvaa oppimiseen käyttämällä vaihtelevia menetelmiä. Perustan jatkuvalle oppimiselle ja kehittymiselle nämä henkilöt luovat vahvan itsetuntemuksen kautta. Itsetuntemuksen kautta henkilöstö kykenee analysoimaan ja muokkaamaan omaa toimintaansa tehokkaammaksi. Menestyksekkäs

toiminta taistelunjohtokeskuksessa vaatii henkilöstöltä kykyä kantaa vastuuta omasta tehtävästään. Jotta henkilö kykenisi hoitamaan tehtävänsä itsenäisesti, vaatii se häneltä kykyä hallita omaa ajankäyttöään ja ratkaista monitahoisia ongelmia.

Yhteisöllinen asiantuntijuus rakentuu sosiaalisista taidoista, verkostoitumisesta, kollektiivisesta rakentamisesta sekä kansainvälisyydestä. Hamina-luokan taistelunjohtokeskuksen henkilöstön yhteisöllinen osaaminen muodostuu kollektiivisesta tiedonrakentamisesta ja sen jakamisesta muille, sekä ihmisten johtamisesta tai johdettavana olemisesta erilaisissa tilanteissa. Yhteisesti tieto rakennetaan monella eri tasolla riippuen kaikista niistä sidosryhmistä, jotka liittyvät toimintaan. Tieto rakentuu sekä virallisissa tilanteissa, mutta myös huomaamatta päivittäisessä työskentelyssä. Yhteinen tiedon rakentaminen vaatii kaikilta toimijoilta avoimuutta ja kykyä työskennellä ryhmässä. Haasteena yhteisöllisessä tiedon rakentamisessa on tällä hetkellä heikko henkilöstötilanne, joka johtuu sekä henkilöstöpuutteista, kuin myös suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta. Tästä syystä toimintaa ei kyetä kehittämään riittävästi, vaan resurssit kuluvat perusasioiden opettamiseen ja opetteluun.

Tehokas johtamistoiminta perustuu hyvään ihmistuntemukseen, jonka avulla jokaiselta osataan vaatia riittävästi mutta henkilöä ei kuormiteta liikaa. Ihmistuntemuksen avulla johtaja kykenee myös hyödyntämään resurssinsa maksimaalisesti käyttämällä henkilöiden vahvuuksia ja oikeissa tilanteissa ja kehittämällä henkilöstön osaamisen puutteita. Asiantuntijalle ominaista omien töiden suunnittelua ja vastuunkantoa voidaan helpottaa ylläpitämällä kaikessa johtamisessa ennakoitava ja looginen linja.

Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmän menetelmät ilmenevät Hamina-luokan taistelunjohtokeskuksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Keskeisimpinä menetelminä tälle henkilöstölle ovat erilaiset kurssit sekä työssä oppiminen. Kurssien koetaan olevan tehokkaita, mikäli ne keskittyvät johonkin tiettyyn hyvin rajattuun erikoisalaan. Myös Laivueen itse järjestämiä kursseja pidetään tehokkaina. Kurssien keskeisinä haasteina on niiden osin vanhentuneet sisällöt, joka johtuu karkiosaaajien kiireistä, jolloin heitä ei saada pitämään näitä kursseja. Työssä oppiminen on keskeisellä sijalla osaamisen kehittämisen menetelmistä. Sitä pidetään myös tehokkaimpana menetelmänä. Menetelmänä työssä oppimista tulee kuitenkin kehittää entisestään, koska aliupseerit eivät saa ennen työhön tuloaan juurikaan peruskoulutusta, vaan heidät koulutetaan täysin työssään.

LÄHTEET

Ahonen, Sirkka – Saari, Seppo – Syrjälä, Leena – Syrjäläinen, Eija 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. West Point Oy: Rauma.

Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. 2. painos. Vastapaino: Tampere.

Aittola, Helena 1999. Mitä tohtorin pitää osata? Teoksessa Eteläpelto, Anneli ja Tynjälä, Päivi (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY: Juva.

Boyatzis, R.E. 2008. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, Vol. 27 No. 1, 2008. pp. 5-12.

Burrell, Gibson - Morgan, Gareth 1979. Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life, 1-37.

Creswell, John 1998. Qualitative inquiry and research design – Choosing among five traditions. Sage Publications: California.

Dunderfelt, Tony 2006. Voimavarana itsetuntemus. Kirjapaja: Helsinki.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino: Jyväskylä.

Engström, Yrjö - Engström, Ritva – Kärkkäinen, Merja 1995. Monikontekstisuus ja rajanylytykset asiantuntijakognitiossa. Oppiminen ja ongelmanratkaisu monimutkaisissa työprosesseissa. Aikuiskasvatus 1/95. 14-26.

Frilander-Paavilainen Eeva-Liisa 2005. Opinnäytetyö asiantuntijuuden kehittäjänä ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 199. Yliopistopaino: Helsinki.

Hakkarainen, Kai 2003. Kollektiivinen älykkyys. Psykologia 38. 384-401.

Hakkarainen, Kai - Palonen, Tuire - Paavola, Sami 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. Psykologia 06/02, 37, 6, 448-464.

Hakkarainen, Kai – Lonka, Kirsti – Lipponen, Lasse 2005. Tutkiva oppiminen – järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WS Bookwell: Porvoo

Hakkarainen, Kai – Paavola Sami 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteen näkökulma. Teoksessa Parviainen J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Juvenes Print: Tampere.

Heinonen, Jaakko – Järvinen, Asko 1997. henkilöstöasiat yrityksen menestystekijöinä. Otavan kirjapaino: Keuruu.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2001. Tutkimushaasttelu: Teemahaastattelun teoria ja käytöntö. Yliopistopaino: Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 1998. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy: Tampere.

Holopainen, Ari - Westerlund, Erkki - Laine, Marjaana 2007. Aloittelijasta senioriksi – Asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 8a/2007. Edita Prima: Helsinki.

Huhtinen, A. (toim.), Aalto, M., Loikkanen, L., Maasalo, P., Nissinen, V. 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.) - Aalto, Mika - Loikkanen, Laura - Maasalo, Paulus - Nissinen, Vesa 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu: Helsinki.

Hänninen, Heidi 2006. Aker Yards luovutti ohjusveneen merivoimille. Tekniikka&Talous. 20.6.2006.

Jane's Naval Weapon Systems 2011. ANCS/ANCS 2000 SQ (Germany), Command, surveillance and weapon control systems. Jan 13, 2011.

- Järvinen, Annikki – Koivisto Tapio – Poikela Esa 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY: Juva.
- Juuti, Pauli 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava: Keuruu.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Vol. 40, No:3, 301-329.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa 2004. Temperamentti – ihmisen yksilöllisyys. WSOY: Helsinki.
- Kirjonen, Juhani 1999. Asiantuntijan itseohjautuvuuden rajat. Teoksessa Eteläpelto ja Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY: Helsinki
- Koivunen, Niina – Parviainen Jaana 2004. Kollektiivinen asiantuntijuus – kymmenen kysymystä. Tutkijat Jaana Parviainen ja Niina Koivunen vastaavat. Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/tutkimus/liike/seminaari030604/parviainen.pdf>. Haettu 12.2.2011.
- Kolb, David 1984. Experimental learning. Experience as the source of learning and development. Prentice Hall: New Jersey.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppätieteissä. Gummerus Kirjapaino: Jyväskylä.
- Kukko, Marianne - Yliniemi, Terhi - Okkonen, Jussi - Hannula, Mika 2004. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä – käytännön toteutus suomalaisissa suuryrityksissä. Cityoffset Oy: Tampere.
- Löfstedt, Ulrica. 2001. Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods. Systems Research and Behavioural Science 18, 2001, pp. 115-125.
- Manninen, Jyri – Linnakylä, Timo 2007. Osaamisen kehittyminen asiantuntijaverkostossa. Yliopistopaino: Helsinki.

- Maxvell, Joseph 1996. Qualitative Research Design: An Interactive Approach. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Mäkelä, Klaus toim. 1995. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Oy Gaudeamus Ab: Saarijärvi.
- Mäkipeska, Marja – Niemelä, Terttu 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Edita: Helsinki.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2: Tampere.
- Niemelä, Anna-Liisa 2006. kiire ja työn muutos. Tapaustutkimus kotityöpalvelutyöstä. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitos 2006. Yliopistopaino: Helsinki.
- Otala, Leenamaija 2000. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. WSOY: Helsinki.
- Otala, Leenamaija – Ahola, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell: Porvoo.
- Palonen, Tuire 2011. Mitä asiantuntijuus on ja miten sitä on tutkittu?. www.futurex.utu.fi/blog. Helmikuu 2nd 2011. Haettu 12.2.2011.
- Parviainen, Jaana 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Kollektiivinen asiantuntijuus. Juvenes Print: Tampere.
- Pihlanto, Pekka 1994. Tutkija ja tutkimus ihmiskäsityksen valossa. Åbo Akademi Tryckeri.
- Puolustusvoimat 2011. PVHSM KOULUTUSALA 054 – PEHENKOS: PALKATUN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KOKONAISJÄRJESTELMÄ PUOLUSTUSVOIMISSA.
- Pyörälä, Eeva 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Ykköspaino: Helsinki.
- Rodriguez-Pereyra, Gonzalo 2008. Nominalism in Metaphysics. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. The Metaphysics Research Lab. Stanford University.

- Rosamond, Jon (2008) Finland renews its defensive shield and peers overseas. IHS Jane's: Defense & Security Intelligence & Analysis. 6/25/2008.
- Ruohotie, Pekka 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopisto. Jäljennepalvelu: Tampere.
- Simelius, Kari 2003. Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta, yleisen valtio-opin laitos. Helsingin yliopisto. Yliopistopaino: Helsinki.
- Ståhle, Pirjo - Grönroos, Mauri. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2. painos. WSOY: Porvoo.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Tennant, Mark – Pogson, Phillip 1995. Learning And Change In The Adult Years – A Developmental Perspective. Jossey-Bass: San Francisco.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino: Jyväskylä.
- Tynjälä, Päivi 2002. Oppiminen tiedon rakentamisena. konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Vaherva, Tapio 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Eteläpelto - Tynjälä. Oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY: Juva.
- Valkeavaara Tuija 1999. Ongelmienko kauttako asiantuntijaksi. . Asiantuntijan itseohjautuvuuden rajat. Teoksessa Eteläpelto ja Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY: Juva
- Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima: Helsinki.

LIITELUETTELO

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Liite 2 Esimerkkirunko aineistolähtöiselle analyysille

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

Haastattelun aluksi haastateltava kertoo omista työtehtävistään, tehtävän kuvauksestaan, koulutustaustastaan, työn sisällöstä, omista sidosryhmistään ja yhteistyökumppaneistaan sekä tyyppillisen työpäivän etenemisestä. Taustatietoina käytetään työntekijöiden lähettämiä tai aiemmin kertomia omia kuvauksiaan työstään.

Yksilön osaaminen, tiedot ja taidot

Mitä työntekijän työtehtävissä pitää osata ja millaisia taitoja työntekijä käyttää työskennellessään omien tehtäviensä parissa?

Minkälaiset tekijät hankaloittavat tai rajoittavat työntekijän työskentelyä? Millaisia ongelmia ja haasteita työntekijä kohtaa omassa työssään?

Millaiset taidot ja kyvyt kehittyvät työntekijän työskentelyssä, miksi ja miten?

Yhteisöllinen osaaminen, tieto ja taito

Miten yhteisöllinen osaaminen ja työskentely näkyvät työntekijän päivittäisessä työskentelyssä, millaisia työtehtäviä työntekijä tekee muiden kanssa, miten ja miksi?

Mitä yhteisöllinen työskentely vaatii yhteisöltä ja työntekijältä itseltään?

Millaisia haasteita ja ongelmia työntekijä kohtaa muiden kanssa työskennellessä ja miten ne rajoittavat yhteisöllistä työskentelyä?

Millainen osaaminen ja taito työntekijällä kehittyy muiden kanssa työskennellessä, mitä hyötyä on muiden kanssa työskentelemisestä?

Työnantajan vaikutus työntekijän asiantuntijuuteen ja osaamisen kehittymiseen

Millä toimenpiteillä työnantaja on kehittänyt työntekijän osaamista?

Millainen kokonaiskuva työntekijällä on työnantajan tavoista kehittää henkilöstön osaamista?

Miten työnantajan tarjoama osaamisen kehittäminen on vastannut työntekijän tavoitteita, toiveita ja tarpeita?

Miten työntekijä kokee työnantajan kehittävän hänen osaamistaan tulevaisuudessa?

Millaisia rajoitteita, haasteita ja ongelmia työntekijä kokee olevan työnantajan tavassa kehittää henkilöstön osaamista?

LIITE 2

Asiantuntijan osaamisen kehittyminen käytännön kokemuksen kautta monimuotoisessa työympäristössä	
ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
Varsinkin näin talviskaudella mulla on aika paljon erinäköisiä kursseja ja koulutuksia mihin tulee lähdettyä... H1	Osallistuminen erilaisille kursseille kehittää osaamista
Tässä ei sinänsä tarvii mitään erityisiä, tai oikeestaan ainoo mikä olis niin sähköttäminen, niin se on sellanen mitä kannattais osata. H4	Eri tehtävät vaativat erilaisia osaamisia
Näissä mun tehtävissä on ihan ehdotonta tietokoneen käyttötaito, ilman sitä tässä hommassa ei pärjää. H5	Perustietotekninen osaaminen on oltava valmiina taustalla
Kun ajattelee noita taistelunjohtojärjestelmiä ja merenkulkujärjestelmiä, niin ei tätä taitoa opiskella ulkopuolella, et kyl se lähtee täällä työpaikan sisällä ihan vaan käyttämällä noita järjestelmiä. H1	Erityisjärjestelmien käyttö opitaan käytännön kautta työpaikalla, erityisjärjestelmien käyttöön ei voi kouluttautua muualla
Näitä erijärjestelmiä ei voi oikeen ulkopuolella opiskella, et ainoo on se et tietokoneen käyttötaito, linux-tietojärjestelmän tunteminen on niin kuin eduksi ja sit jos tota tuntee radio- ja tutkatekniikanperusteet niin pärjää kyllä ja siinä on lähtökohdat jo todella hyvät tähän ammattiin, loput tulee sit ihan puhtaasti itse tekemällä ja kokeilemalla. H1	Perustekniikoita ja teoriaa voi opiskella muualla, perusteknisestä osaamisesta on etua, erityispiirteet eri järjestelmistä oppii käytännön kautta
Eriosajärjestelmien fyysiset käyttöympäristöt ja miten niitä operoidaan ja sitten niin kun semmosen syvällisemmän tietotaidon saavuttaminen, et miten sitä oikeesti operatiivisessa tilanteessa, taistelutilanteessa käytetään fyysisesti et sitä ei voi mitenkään opiskella ulkopuolella. H5	Eri järjestelmien syvälinen hallinta vaatii niiden opiskelua käytännön kautta

Et nää on tällasia plussa tekijöitä ja kaikkia noihin radioihin ja niiden käyttöön liittyvät erikoiskurssit on hyväksi ja ne tulee sitten jossain vaiheessa, mulla ei oo vielä ollut aikaa eikä mahdollisuutta päästä sellasille kursseille. H4	Pääseminen kursseilla pitäisi mahdollistaa paremmin, erikoisalojen kursseista on hyötyä
Se oppiminen mulle on sitten täällä vanhempien, jotka ovat pidempään laivueessa työskennelleet, niin heidän tutoroimana, siis vanhempien sotilaiden tutoroimana ja sitten tietysti ihan manuaaleista lukemalla ja itse tonne keskukseen menemällä ja laitteet päälle itse näpyttelemällä niitä laitteita. H1	Oppiminen tapahtuu monella eri tavalla, oppiminen muiden tutoroimana, oppiminen kirjallisuutta opiskelemalla, oppiminen käytännön kautta
Sit kyl täytyy osata englannin kieli, kaikki manuaalit ovat englannin kielellä, se on aika tärkeekin asia et sä pystyt lukemaan niitä et manuaaleissa on kaikki virhekoodit ja ilmoitukset et tee näin niin ne on kaikki englannin kielellä, sen kielen hallitseminen on tosi tärkeätä ja sit vielä tekniikan sanasto siihen päälle. H1	Perusolettamuksena on, että englannin kielen taito on oltava hyvällä tasolla
Kyllä täällä pitää näissä hommissa itse olla aktiivinen, ei täällä kukaan tule sulle sitä tietoa tuputtamaan. H5	Oppiminen vaatii omaa aktiivisuutta
Pitää tietää mistä sä löydät ne manuaalit ja mistä se etsit sitä tietoa, mut taas siihen sun omaan aktiivisuuteen liittyy se et sä käyt koputtamassa olkapäähän sitä vanhempaa kaveria, et hei viitkö näyttää tän ja tän jutun et tosiaan ei kukaan sulle tuu hyttiin tuomaan sitä tietoa et itse se pitää kaivaa. H1	Oppiminen tapahtuu monella tavalla, tarvitse tietää mistä tietoa saa, oppiminen vaatii omaa aktiivisuutta
Mulla pitää olla kouluttajan taitoja ja sit tietenkin kärsivällisyyttä ja pitäis ymmärtää ja tunnistaa et jokaisella ihmisellä on erilaiset	Pitää osata kouluttaa henkilöstöä tehokkaasti, pitää ymmärtää, että kaikki oppivat eritavalla

oppimistavat, et ne kaikki jutut pitäis osata kouluttaa jokaiselle yksilöllisellä tavalla. H4	
Laivueen järjestelmänsinööri ei välttämättä sitä oikeaa vastausta muuten anna mulle suoraan vaan antaa mahdollisuuden siihen et käyn itse kaivamassa sen vastauksen, hiukan vaan auttaa oikealle polulle, etten lähde ihan hakoteille menemään. H1	Oppiminen itse selvittämällä, mutta muiden tukemana
Sinä aikana kun mä oon ollu töissä, niin jos lähetään siitä liikenteeseen et mitä tää oli kun mä tulin niin hyvä kun tiesin et siinä on hiiri ja siinä on on ja off nappula, et tietoteknisellä osa-alueella on osaaminen kasvanut huikeasti. H1	Tietoteknisen perusosaamisen kehittyminen on jatkuvaa
Sitten kun ajattelee ihan alkuaikoja kun mä olin kouluttajana, niin olihan mulla pedagogiset opinnot takana, et sinänsä olin opettaja, mut tämmänen johtamistaito ja tällaset asiat on sitten kehittynyt aika paljon. H1	Ihmisten johtamistaito on kehittynyt työssä ollessa
ja sitten kans tällanen erilaisten ihmisten kanssa toimeentuleminen on niin kuin aikaisempaan nähden mitä oli ennen armeijaa tehnyt työkseen niin oli aika yksinäistä hommaa, mut nyt kun tehdään porukassa mennään niin vuorovaikutustaidot on kehittyneet. H1	Työskentely muiden kanssa on kehittänyt vuorovaikutustaitoja
Nää taidot on kehittynyt varmaan työn luonteesta johtuen et täällä ei yksin tehdä ja sit kun sulle annetaan noita vastuita et niin kuin tehtäväkuvauksessa lukee, et vahdisa ollessaan vastaa järjestelmistä ja toimii päällikön tietoteknisenä neuvonantajana,et kun tämmösen vastuun saa niin ja siitä sulle palkkaa maksetaan niin kyllä mä sen takia	Työn luonne vaikuttaa eri kykyjen kehittymiseen, saatu vastuu motivoi jatkuvaan omien kykyjen kehittymiseen

koetan kokoajan kehittyä kokoajan. H1	
Sit se miten mä voidaan näistä ongelmista oppia, niin vaikka tossa ruokapöydässä mä voin kertoa et mulla oli tänään tällanen ongelma, et joka osajärjestelmä ei lähtenyt päälle ja sit mä kävin vähän sitä tutkimassa ja siinä olikin tällanen vika, sit toinen kaveri saattaa sanoa, et mulla on saman tyyppinen ongelma nyt kun sanoit, niin mäpä käyn ruokatunnin jälkeen kokeileen tota ja näin se tieto kulkee sit eteenpäin. H1	Oppiminen tapahtuu ongelmanratkaisun kautta, oppiminen tapahtuu vapaamuotoisen tiedonvaihdon kautta
Sinä aikana kun mä oon ollu täällä töissä niin eniten mulla on kehittynyt toi tietokoneiden ja niiden ohjelmien sen sielunelämän sisäistäminen, se on tullut huomattavasti paremmaksi kuin mitä se ennen oli. H4	Tietotekninen osaaminen on kehittynyt
Sinä aikana kun mä oon ollu täällä töissä niin mä oon oppinut muiden kans tekemisestä, sellasen yhdessä tekemisen taidon, siitä ja sit sellasen tehtävien jaon silleen et sä teet ton ja mä teen tän. H5	Ryhmätyöskentely taidot kehittyneet työssä ollessa
Sitten kun ollaan tällasessa tiiviissä yhteisössä ja asutaan 50 metriä pitkässä ja 8 metriä leveässä keinuvassa keksinnössä pitkiäkin aikoja, niin itsehillintä ja semmonen tota pitkäjänteisyys, mun hermot on pidentynyt ainakin 50m siitä mitä ne alun perin oli, et ennen mulla saattoi palaa käämi todella nopeasti, täällä on oppinut vähän rauhoittumaan, et täällä se ei passaa et ihan joka tilanteessa ne käämit palaa. H1	Toimintaympäristön erityispiirteet ovat kehittäneet itsehillintää ja pitkäjänteisyyttä
Se on nyt syventynyt todella paljon se tieto ja taito kaikkien noiden ohjelmien käytöstä ja mistä ne ongelmat tulee ja miten niitä	Ongelman ratkaisu taidot kehittyvät käytännön kokemuksen kautta

pystyy korjata, varsinkin kun on joutunut tekemään itsenäisesti näitä hommia ja kun on ite joutunut etsimään niitä ratkaisuja. H5	
Yhteenkään koulutukseen tai yhtään tietoa ei tulla sulle tuomaan hyttiin vaan ite pitää lukee erinäkösiä asiakirjoja erinäkösistä instansseista, okei et nyt on joku koulutus tuolla ja joku on täällä, et nyt pitää lähteä hakemaan niihin. H1	Koulutuksiin pääseminen vaatii omaa aktiivisuutta
No, jos tolleen yleisesti tähän tehtävään vaatimukset voidaan jakaa kahdelle eripuolelle, kun toi taistelutoiminta ja sit merenkulunpuoli, merenkulkuun ollaan kasvettu jo kouluajasta lähtien kokoajan kehittyen siinä, siinä se ohjautuvuus on tullut sit silloiselta päälliköltä, förstiltä tai vahtipäälliköltä, Luonnollisesti siinäkin on painottunut se oppiminen niistä palautteista. H2	Merenkulullinen osaaminen kehittyy kokemuksen myötä, kehittymistä ohjaa kokeneemmilta saatava palaute
Sit taistelunjohtopuolella voidaan puhua, siinä on kaikkein tärkeintä ollu et itse oppiminen ja kurssittaminen on ollu hyvinkin vähäistä ja tätä ajan jaksoa on hyvinkin alkuvaiheessa painottunut tähän alusluokan vastaanottotoimintaan, et ollaan vasta haettu niitä tiettyjä speksejä jonka mukaan on pyritty luomaan toimintatapa malleja. H6	Taistelunjohtopuolen osaaminen kehittyy itse opiskelemalla, täysin uusia toimintamalleja ei voida kurssittaa ulkopuolella
jos alotetaan sieltä tj-upseerin tehtävistä niin nykyisellään tällä niin sanotulla pintaupseerilla, joka toimii ilmapuolustusupseerin nuorempana ja imee kaiken mahdollisen tiedon itse kuitenkin tiitterästi haarjoitellen toimintaan, tän jälkeen tykistöupseerina vastuu tietenkin kokoajan kasvaa ja samalla harjoittelee niitä torjunta päällikön tehtäviä ja toimiikin torjuntapäällikkönä.	Osaaminen eri tehtävissä kehittyy kokemuksen kautta, seuraavan tehtävän vaatimia taitoja harjoitellaan oman tehtävän ohessa, vastuu kasvaa oppimisen myötä

H2	
Mä sitten oon kyselly toltä järjestelmä ali-upseerilta, et kun sillä on noita vuosihuoltoja ollu niin mä oon niissä jeesaillu ja sitä kautta opetellu mitä tossa järjestelmä puolella on. H4	Eri osajärjestelmien osaaminen kehittyy muiden kanssa työskennellessä
Keskusupseerina korostuu sit enemmän se koko keskuksen toiminnan yhtenäistäminen siihen tavoitetilään minkä päällikkö haluaa aluksella olevan. Se on sitten jo huomattavasti laajempi kokonaisuus ja siinä pitää sit pystyä ymmärtämään niin kuin suurempia seikkoja, et siinä ei sit enää riitä se et ymmärtää et lakikorkeus on se ja se, tai et ammutaan tonne ja näin et ne perustiedot ja taidot pitää siinä vaiheessa jo olla hanskassa. H6	Tehtävän vaativuuden lisääntyessä pitää pystyä hallitsemaan laajempia kokonaisuuksia, perustiedot ja –taidot ovat vaatimuksena laajempien kokonaisuuksien oppimiselle
Pitää pystyä aattelemaan muutakin kuin että näin on käsketty tehdä, eli miten muutenkin tämän homman voisi tehdä ja mistä tämä johtuu. Et ajatellaan myös muitakin vaihtoehtoja kuin et näin täällä on ennekin tehty et mun mielestä pitää aina olla vaihtoehdot 1, 2 ja 3 tehtävän toteuttamiseksi. H2	Vaativammissa tehtävissä pitää osata luoda vaihtoehtoisia toimintamalleja, pitää osata kyseenalaistaa toimintaa rakentavasti
Keskusupseerina mun mielestä aika kriittisenä tekijänä on kokemus, et yksi purjehduskausi ei todellakaan riitä siihen, pitää olla taustalla useampia purjehduskausia ennen kuin se kokemuseräinen taito alkaa sinne syntyä. H6	Vaativampiin tehtäviin vaadittava osaaminen syntyy kokemuksen kautta
Kun työskennellään yhdessä, niin mulla on kehittynyt toi ymmärrys miten toi järjestelmä ja viesti menee, niitten ymmärtäminen on syventynyt ja sit on oppinut enemmän näistä järjestelmähomista, kun ollaan yh-	Käytännön työskentely yhdessä muiden kanssa kehittää kokonaisuuksien hahmottamista.

<p>dessä tehty näitä juttuja, samalla kun ollaan tehty niin ollaan aina kateltu kans uusia juttuja, et miten esimerkiksi nää konsolit pelaa, et niitä on tullut siten kateltua, vuosi-huoltojen yhteydessä purettiin esimerkiksi kokokonsoli ja huollettiin se kokonaan, niin siitä on vähän sitten nähnyt miten tää koko homma toimii. H4</p>	
<p>Esimerkiksi englanninkielen taito ja sosiaaliset taidot, ne pitää alusluokalla olla upseereilla tai voidaan puhua kaikilla henkilöstöryhmillä, et kans englanninkieli nykypäivänä on sellanen et näkisin itse et sen pitää olla vähintään välttävällä tasolla ja upseeristolla, konepäälliköllä ja keskuksessa toimijoilla pitää yleismalkaisesti olla kiitettävällä tasolla. H2</p>	<p>Riittävä englannin kielen taito on välttämättömyys</p>
<p>Se on hyvin paljon itsestään kiinni et esimerkiksi sosiaaliset taidot nekin on sellasia et niissä jokainen pystyy kehittymään, mutta ihmisen luonteeseen kuuluu et on tietynlaiset sosiaaliset taidot ja niitä ei pysty kuitenkaan loppuun asti kehittämään. H6</p>	<p>Sosiaalisten taitojen kehittyminen vaatii omaa aktiivisuutta, luonteenpiirteitä voidaan kehittää vain tiettyyn pisteeseen asti</p>
<p>Luonnollisesti mitä enemmän on tullu virkauraa ja tehtävät on mennyt enemmän tähän henkilöstöjohtamisen tai hallinnon puolelle, niin luonnollisesti ne sosiaaliset taidot on varmaan verrattuna mitä silloin kun olin ILPU-upseerina niin ne on kehittynyt. H2</p>	<p>Kyky johtaa ihmisiä on kehittynyt kokemuksen myötä</p>
<p>Mun työssä riippuu tilanteesta, et kannattaako apua hakea joltakin vai yrittää etsiä sitä manuaalista, molempi parempi. Siis mun mielestä ne manuaalit on hyvä olla ja niitä kannattaa käyttää samaan aikaan kun kysyy joltakin, jos vaan mahdollista. Et kun</p>	<p>Oppimisessa on hyödynnettävä rinnakkain kirjallisuutta ja kokeneempia työntekijöitä</p>

<p>tulee joku kysymys, niin sä käyt kattomassa sen siitä manuaalista ja sen jälkeen tarkistat sen joltain joka tietää sen paremmin, tai sitten sä oot kysynyt jotain saat vastauksen ja sit kokeilet sitä ja sit katot siitä manuaalista et mitä se sanoo siitä, mun mielestä se on järkevää sillai tuplatsekata se homma, et kaikista kysymyksistä kannattais aina olla käytännön tietoa ja sit kans se kirjallinen versio, joka on sit se mitä valmistaja suoraan sanoo</p>	
<p>Keskusupseerin toiminnassa, sieltä pitää löytää ne eri operaattoreiden henkilökohtaiset vahvuudet kautta sitten heikkoudet ja pyrkii sit luomaan sellaset menetelmät jolla ne periaatteessa pystyy oppimaan sen oman työtehtävänsä paremmin. H6</p>	<p>Hyvän ihmistuntemuksen kautta voidaan tehostaa muiden oppimista</p>
<p>Tässä tulee esiin just se, et keskusupseerin pitää ymmärtää, ja myös sanon tän ihan painottaakseni, itse osata käyttää kaikkia osajärjestelmiä ja fasiliteettejä mitä alusluokasta löytyy. H2</p>	<p>Jotta voisi johtaa toiminnallista kokonaisuutta, pitää osata käyttää eri osajärjestelmiä</p>
<p>Sit on yksinkertaisesti nykypäivänä henkilöstön ammattitaito, tämmöstä vanhaa kokemusperäistä ammattitaitoa esimerkiksi tykistöoperaattorilta välttämättä löydy vaan se vieressä istuva ilpu-upseeri saattaa osata käyttää kyseessä olevaa aparaattia paremmin, vaikka homman pitäis olla aivan toisin päin. H2</p>	<p>Osaaminen kehittyy kokemuksen kautta, tehtävät vaativat kokemusperäistä ammattitaitoa</p>
<p>mulla on kehittynyt sellanen pitkäjänteisyys tai pitkäpinnaisuus. Tämmönen ehkä tietynlainen laskelmointi, et tietyt asiat kannattaa valmistella tiettyyn pisteeseen asti. Jotain asioita ei kannata valmistella loppuun asti,</p>	<p>Työssä ollessa on kehittynyt pitkäjänteisyys ja kyky priorisoida asioita</p>

koska suurella todennäköisyydellä on odotettavissa että niihin tulee sellasia muutoksia, että sitä suunnitelmaa ei kannata tehdä ihan valmiiksi ihan siinä vaiheessa. H2	
Niin sanotut virkaikä kurssit, niistä ehkä 10 prosenttia on ollut asiaa, jossa on oppinut jotain uutta ja tajunnut jotain uutta ja järkevää. 90 prosenttia on ollut vanhan kautta väärän tiedon kouluttamista. H2	Virkaikäkurssit eivät edistä oppimista tehokkaasti, Virkaikä kursseilla opetetaan vanhentunutta tietoa
Itse laivueessa olleet tyypikurssit ja vastaavat on ollut ihan hyviä kokemuksia mutta niitä on ollut aivan liian vähän. H6	Laivueen omat kurssit ovat edistäneet oppimista
Tärkeimpänä pidän sitä itse oppimista lähimpien esimiesten ja työtovereiden parissa, se on ollut se kaikista tärkein. H6	Tehokkain tapa oppia on työskentely kollegoiden kanssa
Mun pitää osata riittävällä tasolla taistelunjohtojärjestelmä, siis kaikkien järjestelmien osajärjestelmät, jotta pystyy johtamaan siellä niitä operaattoreita, ja jotta osaa vaatia niiltä oikeita asioita. H3	Jotta voisi johtaa kokonaisuutta on osattava käyttää kaikkia eri osajärjestelmiä
Riittävän hyvät vuorovaikutustaidot on oltava, siis päällikköön ja förstiin ja sit toisaalta alaisiin, et pystyy toimimaan jokaisen kanssa ja siten et ei tuu sellasia hiljaisia hetkiä, mä en osaa sitä oikein muotoilla, mut sillai et kokoajan on vuorovaikutusta molempiin suuntiin ja keskusupseerin pitää pystyä olemaan se joka tavallaan blokkaa ylhäältä tulevat vaateet ja osaa suodattaa ne alaspäin ja toisaalta alhaalta tulevat vaateet ja rapinat ja osaa esittää ne oikein esim. päällikölle. H3	Johtamisen pitää perustua vuorovaikutukseen, keskusupseerin pitää osata toimia yhdyshenkilönä keskuksen ja muiden välillä
Kyl ihan keskeistä on noi vuorovaikutustaidot, et pystyy tulemaan toimeen kaikkien kanssa ja osaa toimia eritilanteissa ja eri ih-	Pitää olla taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa

misten kans. H3	
Sinä aikana kun mä oon ollu näissä tehtävissä niin mulla on ilman muuta kehittynyt ja se varmaan tulee kaikilla, niin sellanen varmuus pikkuhiljaa. H3	Itsevarmuus kasvaa kokemuksen ja osaamisen kehittymisen kautta
Et en mäkään oo ollu keskusupseeri kuin puol vuotta, mut siihen seuraavaan tehtävään aina valmistellaan, mikä on taas hyvien esimiesten ansiota et ne kouluttaa koko ajan siihen seuraavaan tehtävään. H3	Kehittyminen kohti seuraavaa tehtävää tapahtuu oman tehtävän ohella kokeneempien kouluttamana
Mut siis mulla on kehittynyt se varmuus siihen toimintaan ja se et se varmuus tuo siihen johtamiseen sitten lisää sillain et sillä varmuudella sä saat aikaan sen et sun alaiset varmasti kuuntelee sua, ennen kuin se et edes yritä johtaa, et se on mun mielestä yks tärkeimpiä asioita. H3	Itsevarmuus kehittyy kokemuksen myötä, itsevarmuus on tärkeää johdettaessa kokonaisuutta
Mun mielestä tähän suunnitteluprosessiin pitäis ehkä ottaa aikaisemmin mukaan ne ketkä erityisesti suunnittelee tän talviajan, et ne pystyis sit tietää sitten, hyvä, tällä viikolla tulee olla tätä, tällä viikolla tulee olla tätä ja nää ketkä olis siinä mukana pystyis sit sitoutumaan siihen paremmin ja vois vaikuttaa et millasta koulutusta haluu henkilöstölle, millaista koulutusta haluu itselle ja miten haluu kehittää tätä taistelukeskusta omassa tapauksessa. H3	Henkilöstön pitäisi osallistua koulutuksen suunnitteluun, pääsemällä vaikuttamaan koulutuksen sisältöön sitouttaa henkilöstöä
Mun pitäis saada ihan ekana hoidettua esim tulityökurssi, et sais itsenäisesti tehdä noita kaapeleita, niin en tiedä et onko toi edes mahdollista, et mun pitää itse toi selvittää. H4	Kursseille pääsemisessä tarvitaan omaa aktiivisuutta
Kun pääsis enemmän vaikuttamaan, etuna olis sitten itsensä ja alaisten parempi käyttö,	Yhdessä harjoittelu kehittäisi tehokkaasti

<p>pystyis kouluttautumaan ja miettimään miten me toimittais yhdessä, eli hieromaan näitä asioita paremmin nyt tällasia keskusviikkoja, eli tilanteita, jossa tää keskuksessa toimijat on yhdessä ei oo ollenkaan, mitä olis tulevaisuudessa hyvä olla. H3</p>	
<p>sit pitää olla se pelitilanne, tai siis tilanne-äly et pystyy tajuamaan, mitä kukin voi antaa siihen toimintaan mitä halutaan tehdä. Et sit kun ollaan yhdessä, niin ymmärtää mitä kenelläkin on tavallaan resursseja ja siis henkilöstöresursseja, minkalainen kontribuutio voi keneltäkin löytyä, koska itse ei voi kaikkea osata. H3</p>	<p>Kaikkia asioita ei voi itse osata, oppimalla tuntemaan henkilöstö, pystyy hyödyntämään resursseja tehokkaammin</p>
<p>Mun mielestäsi mun kehittämisessä olis hyvä et ensin opettelee ton oman laitteiston sen käytön ja huollot ja kaikki yksityiskohdat viestipuolelta, sen jälkeen lähtee siitä opettelemaan ton järjestelmän käyttöä ja siten pystyy jossain vaiheessa siirtymään järjestelmäpuolelle. H4</p>	<p>Oppimisessa tulisi edetä portaittain asia kerrallaan</p>
<p>Sit pitää vaan uskaltaa kysyä muilta, muuten ei pysty kehittämään itseään. H3</p>	<p>Itsensä kehittäminen vaati muiden tukea</p>
<p>Ei siihen jatkokoulutukseen löydy enää aikaa eli näiden karkiosaaajien kehittäminen jää vähemmälle, koska niitä uusia henkilöitä tulee niin paljon, joten niiden aika menee siihen että ne kouluttaa niitä ei osajia. H3</p>	<p>Suuri henkilöstön vaihtuvuus vaikeuttaa eri henkilöiden kehittymistä</p>
<p>Jos mietin tota mun omaa osaamisen kehittämistä, niin siihen ei voi ottaa pelkästään kaikkia kursseja, vaan tää koko työssä oloaika, et varsinkin kun yksikön päällikkökin on myös pääkouluttaja. H3</p>	<p>Osaamisen kehittyminen on jatkuvaa ja tapahtuu käytännön ja kokemuksen kautta</p>
<p>Se on ihan uutta kurssia, noi aselajiopinnot ja siinä tulee sit toi johtamisjärjestelmäpuo-</p>	<p>Mielekkäät kurssien sisällöt motivoivat oppimaan</p>

li, et siitä tulee todella mielenkiintoista, et siellä oppii varmasti kaikkea uutta. H4	
Mut kurssit mitä mitä on ollut rannassa, et ne on kursseja mut et kyl ne ajaa asiansa. H3	Laivueen omat koulutukset ajaneet asian
Mun kohdalta mä uskon et mun osaamisen kehittymisessä on tärkeitä, et mä saan tukea siihen, et mä voin kasvaa siihen seuraavaan tehtävään naivisti sanottu. H3	Osaamisen kehittyminen vaatii muiden tukea
Mun mielestä mun osaamista pitäisi kehittää ajan kanssa, et en pysty sanomaan yksitään et miten. Kehittämistä pitää kuitenkin olla, koska se itsessään motivoi. H3	Käytännön osaamisen kehittyminen motivoi
Kyllä se pitäis olla vuorovaikutteisesti, kun koulutetaan, niin kysytään ja puhutaan puolin ja toisin, jotta pystyis sit näkemään sen suuremman päämäärän. H3	Koulutuksen pitäisi olla vuorovaikutteista
Yleisesti ottaen mun oma oppiminen syvenyy kun tehdään muiden kans yhdessä asioita, et varsinkin noiden meidän laitteistojen ymmärtäminen syventyy, et vaikka jos olis käynyt kerran jonkun koulutuksen tai koulutuspaketin laivueen viestiupseerin kanssa, niin sit kun sen käy jollekin uudelle viestiupseerille niin ite sit huomaa et muistaa taas uudestaan asioita ja tulee kans ihan uusia asioita. H4	Osaaminen kehittyy muiden kanssa työskennellessä, muiden kouluttaminen edesauttaa omaa oppimista
Mun pitäis kehittää työn oikeanlaista suunnittelua, et oppis löytämään sen oikeen painopisteen ja ne olennaisuudet, jotka mun kohdalla tällä hetkellä on alusyksikkö, taistelunjohtokeskus ja toimiminen tässä ympäristössä. H3	Pitäisi oppia löytämään oman työtehtävän ja toimintaympäristön olennaisuudet
Et jos on nuori keskusupseeri, niin silloin pitää jatkuvasti pyrkiä kehittämään itseään	Omaa osaamista pitää kehittää jatkuvasti, jotta voi kouluttaa muita

tässä tehtävässä, että voi sitten myöhemmin kouluttaa sen seuraavan keskusupseerin. H3	
Parhaat tavat miten mun osaaminen kehittyis olis ehdottamasti sellainen aktiivisuus ja merellä olo yksinkertaisesti. H3	Parhaiten osaaminen kehittyy käytännön ja kokemuksen kautta
Mun pitää osata ihan ekana perustietokoneen käyttötaidot, et se riittää jo pitkälle, mut kaikki ylimääräinen viestintään liittyen ne on aina plussaa. H4	On osattava perustietokoneen käyttötaidot
Asiantuntijan osaamisen kehittyminen käytännön kokemuksen kautta monimuotoisessa työympäristössä	
PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Perustietotekninen osaaminen on oltava valmiina taustalla	Kyky käyttää tietotekniikkaa
On osattava perustietokoneen käyttötaidot	
Tietoteknisen perusosaamisen kehittyminen on jatkuvaa	
Tietotekninen osaaminen on kehittynyt	
Perusolettamuksena on, että englannin kielen taito on oltava hyvällä tasolla	Kyky kommunikoida englannin kielellä
Riittävä englannin kielen taito on välttämättömyys	
Laivueen omat koulutukset ajaneet asian	Laivueen järjestämät koulutukset ovat tehokkaita osaamisen kehittämisessä
Laivueen omat kurssit ovat edistäneet oppimista	
Osallistuminen erilaisille kursseille kehittää osaamista	Kurssien sisällöllä on suuri merkitys niiden hyödyllisyydelle
Virkaikäkurssit eivät edistä oppimista tehokkaasti, Virkaikä kursseilla opetetaan vanhentunutta tietoa	
Pääseminen kursseilla pitäisi mahdollistaa paremmin, erikoisalojen kursseista on hyötyä	
Kursseille pääsemisessä tarvitaan omaa aktiivisuutta	Erilaisille kursseille pääseminen vaatii työntekijältä aktiivisuutta

Koulutuksiin pääseminen vaatii omaa aktiivisuutta	
Eri tehtävät keskuksessa vaativat erilaisia erityisosaamisia	Kyky kehittää omaa osaamista käytännön ja kokemuksen kautta
Osaaminen kehittyy kokemuksen kautta, tehtävät vaativat kokemuseräistä ammattitaitoa	
Parhaiten osaaminen kehittyy käytännön ja kokemuksen kautta	
Oppiminen tapahtuu monella tavalla, tarvitsee mistä tietoa saa, oppiminen vaatii omaa aktiivisuutta	Aktiivisuus oman osaamisen kehittämiseksi
Oppiminen vaatii omaa aktiivisuutta	
Oppiminen itse selvittämällä, mutta muiden tukemana	Kyky hyödyntää työyhteisön tukea itsensä kehittämisessä
Tehokkain tapa oppia on työskentely kollegoiden kanssa	
Oppiminen tapahtuu monella eri tavalla, oppiminen muiden tutoroimana, oppiminen kirjallisuutta opiskelemalla, oppiminen käytännön kautta	Kyky käyttää erilaisia ongelmanratkaisumenetelmiä ja oppia näistä ongelmista
Oppimisessa on hyödynnettävä rinnakkain kirjallisuutta ja kokeneempia työntekijöitä	
Oppimisessa tulisi edetä portaittain asia kerrallaan	
Oppiminen tapahtuu ongelmanratkaisun kautta, oppiminen tapahtuu vapaamuotoisen tiedonvaihdon kautta	
Ongelman ratkaisu taidot kehittyvät käytännön kokemuksen kautta	
Osaamisen kehittyminen on jatkuvaa ja tapahtuu käytännön ja kokemuksen kautta	Kyky kehittää omaa osaamista pitkäjänteisesti
Merenkulullinen osaaminen kehittyy kokemuksen myötä, kehittymistä ohjaa kokeneemmilta saatava palaute	

Erityisjärjestelmien käyttö opitaan käytännön kautta työpaikalla, erityisjärjestelmien käyttöön ei voi kouluttautua muualla	Kaikkia vaadittuja erityistaitoja ei voida opiskella työyhteisön ulkopuolella, vaan ne opitaan käytännön kautta
Taistelunjohtopuolen osaaminen kehittyy itse opiskelemalla, täysin uusia toimintamalleja ei voida kurssittaa ulkopuolella	
Perustekniikoita ja teoriaa voi opiskella muualla, perusteknisestä osaamisesta on etua, erityispiirteet eri järjestelmistä oppii käytännön kautta	
Eri järjestelmien syvälinen hallinta vaatii niiden opiskelua käytännön kautta	
Kehittyminen kohti seuraavaa tehtävää tapahtuu oman tehtävän ohella kokeneempien kouluttamana	Kehittyminen kohti seuraavaa tehtävää on jatkuvaa ja tapahtuu oman tehtävän ohessa
Vaativampiin tehtäviin vaadittava osaaminen syntyy kokemuksen kautta	
Osaaminen eri tehtävissä kehittyy kokemuksen kautta, seuraavan tehtävän vaatimia taitoja harjoitellaan oman tehtävän ohessa, vastuu kasvaa oppimisen myötä	
Tehtävän vaativuuden lisääntyessä pitää pystyä hallitsemaan laajempia kokonaisuuksia, perustiedot ja -taidot ovat vaatimuksena laajempien kokonaisuuksien oppimiselle	Kyky hahmottaa laajoja kokonaisuuksia ja löytää asioiden olennaisuudet
Pitäisi oppia löytämään oman työtehtävän ja toimintaympäristön olennaisuudet	
Vaativammissa tehtävissä pitää osata luoda vaihtoehtoisia toimintamalleja, pitää osata kyseenalaistaa toimintaa rakentavasti	
Pitää osata kouluttaa henkilöstöä tehokkaasta, pitää ymmärtää, että kaikki oppivat eritavalla	
Omaa osaamista pitää kehittää jatkuvasti,	Kyky kehittää muiden osaamista

jotta voi kouluttaa muita	
Koulutuksen pitäisi olla vuorovaikutteista	
Hyvän ihmistuntemuksen kautta voidaan tehostaa muiden oppimista	
Suuri henkilöstön vaihtuvuus vaikeuttaa eri henkilöiden kehittymistä	
Käytännön työskentely yhdessä muiden kanssa kehittää kokonaisuuksien hahmotamista.	Työskentely muiden kanssa tehostaa omaa oppimista
Eri osajärjestelmien osaaminen kehittyy muiden kanssa työskennellessä	
Kaikkia asioita ei voi itse osata, oppimalla tuntemaan henkilöstö, pystyy hyödyntämään resursseja tehokkaammin	
Itsensä kehittäminen vaati muiden tukea	
Osaamisen kehittyminen vaatii muiden tukea	
Yhdessä harjoittelu kehittäisi tehokkaasti	
Työskentely muiden kanssa on kehittänyt vuorovaikutustaitoja	Työskentely muiden kanssa kehittää vuorovaikutus- ja muita sosiaalisia taitoja
Pitää olla taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa	
Sosiaalisten taitojen kehittyminen vaatii omaa aktiivisuutta, luonteenpiirteitä voidaan kehittää vain tiettyyn pisteeseen asti	
Ryhmätyöskentely taidot kehittyneet työssä ollessa	
Ihmisten johtamistaito on kehittynyt työssä ollessa	Omat ihmisten johtamisen taidot kehittyvät käytännön kautta
Kyky johtaa ihmisiä on kehittynyt kokemuksen myötä	
Johtamisen pitää perustua vuorovaikutukseen, keskusupseerin pitää osata toimia yhdyshenkilönä keskuksen ja muiden välillä	
Jotta voisi johtaa kokonaisuutta on osattava	Kyky johtaa kokonaisuutta, mutta samalla

käyttää kaikkia eri osajärjestelmiä	hallita yksityiskohtia
Toimintaympäristön erityispiirteet ovat kehittäneet itsehillintää ja pitkäjänteisyyttä	Itsehillintä ja pitkäjänteisyys kehittyvät kokemuksen myötä
Työssä ollessa on kehittynyt pitkäjänteisyys ja kyky priorisoida asioita	
Itsevarmuus kasvaa kokemuksen ja osaamisen kehittymisen kautta	Itsevarmuus mahdollistaa tehokkaan johtamisen
Itsevarmuus kehittyy kokemuksen myötä, itsevarmuus on tärkeää johdettaessa kokonaisuutta	
Työn luonne vaikuttaa eri kykyjen kehittymiseen, saatu vastuu motivoi jatkuvaan omien kykyjen kehittymiseen	Mielekkäät tehtävät ja saatu vastuu motivoi kehittämään itseään
Käytännön osaamisen kehittyminen motivoi	
Mielekkäät kurssien sisällöt motivoivat oppimaan	
Henkilöstön pitäisi osallistua koulutuksen suunnitteluun, pääsemällä vaikuttamaan koulutuksen sisältöön sitouttaa henkilöstöä	

Asiantuntijan osaamisen kehittyminen käytännön kokemuksen kautta monimuotoisessa työympäristössä	
ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Erilaisille kursseille pääseminen vaatii työntekijältä aktiivisuutta	Kursseille pääseminen ja niiden oikeanlainen sisältö
Kurssien sisällöllä on suuri merkitys niiden hyödyllisyydelle	
Laivueen järjestämät koulutukset ovat tehokkaita osaamisen kehittämisessä	
Kaikkia vaadittuja erityistaitoja ei voida opiskella työyhteisön ulkopuolella, vaan ne opitaan käytännön kautta	
Aktiivisuus oman osaamisen kehittämisessä	Aktiivinen jatkuva osaamisen kehittyminen ylläpitää motivaatiota
Kyky kehittää omaa osaamista pitkäjä-	

teisesti	
Kehittyminen kohti seuraavaa tehtävää on jatkuvaa ja tapahtuu oman tehtävän ohessa	
Mielekkäät tehtävät ja saatu vastuu motivoi kehittämään itseään	
Kyky kehittää omaa osaamista käytännön ja kokemuksen kautta	Oman osaamisen kehittäminen käyttämällä vaihtelevia menetelmiä
Kyky käyttää erilaisia ongelmanratkaisumenetelmiä ja oppia näistä ongelmista	
Kyky hahmottaa laajoja kokonaisuuksia ja löytää asioiden olennaisuudet	
Kyky johtaa kokonaisuutta, mutta samalla hallita yksityiskohtia	
Kyky hyödyntää työyhteisön tukea itsensä kehittämisessä	Työyhteisön hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä
Työskentely muiden kanssa tehostaa omaa oppimista	
Työskentely muiden kanssa kehittää vuorovaikutus- ja muita sosiaalisia taitoja	
Omat ihmisten johtamisen taidot kehittyvät käytännön kautta	Luonteen piirteiden merkitys tehokkaassa toiminnassa
Itsevarmuus mahdollistaa tehokkaan johtamisen	
Itsehillintä ja pitkäjänteisyys kehittyvät kokemuksen myötä	
Kyky kehittää muiden osaamista	Taustalla vaikuttavat perustaidot
Kyky käyttää tietotekniikkaa	
Kyky kommunikoida englannin kielellä	

Asiantuntijan osaamisen kehittyminen käytännön kokemuksen kautta monimuotoisessa työympäristössä	
YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Kursseille pääseminen ja niiden oikeanlainen sisältö	Asiantuntijan osaamisen kehittyminen käytännön kokemuksen kautta monimuotoisessa

Aktiivinen jatkuva osaamisen kehittyminen ylläpitää motivaatiota	työympäristössä
Oman osaamisen kehittäminen käyttämällä vaihtelevia menetelmiä	
Työyhteisön hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä	
Luonteen piirteiden merkitys tehokkaassa oppimisessa	
Taustalla vaikuttavat perustaidot	